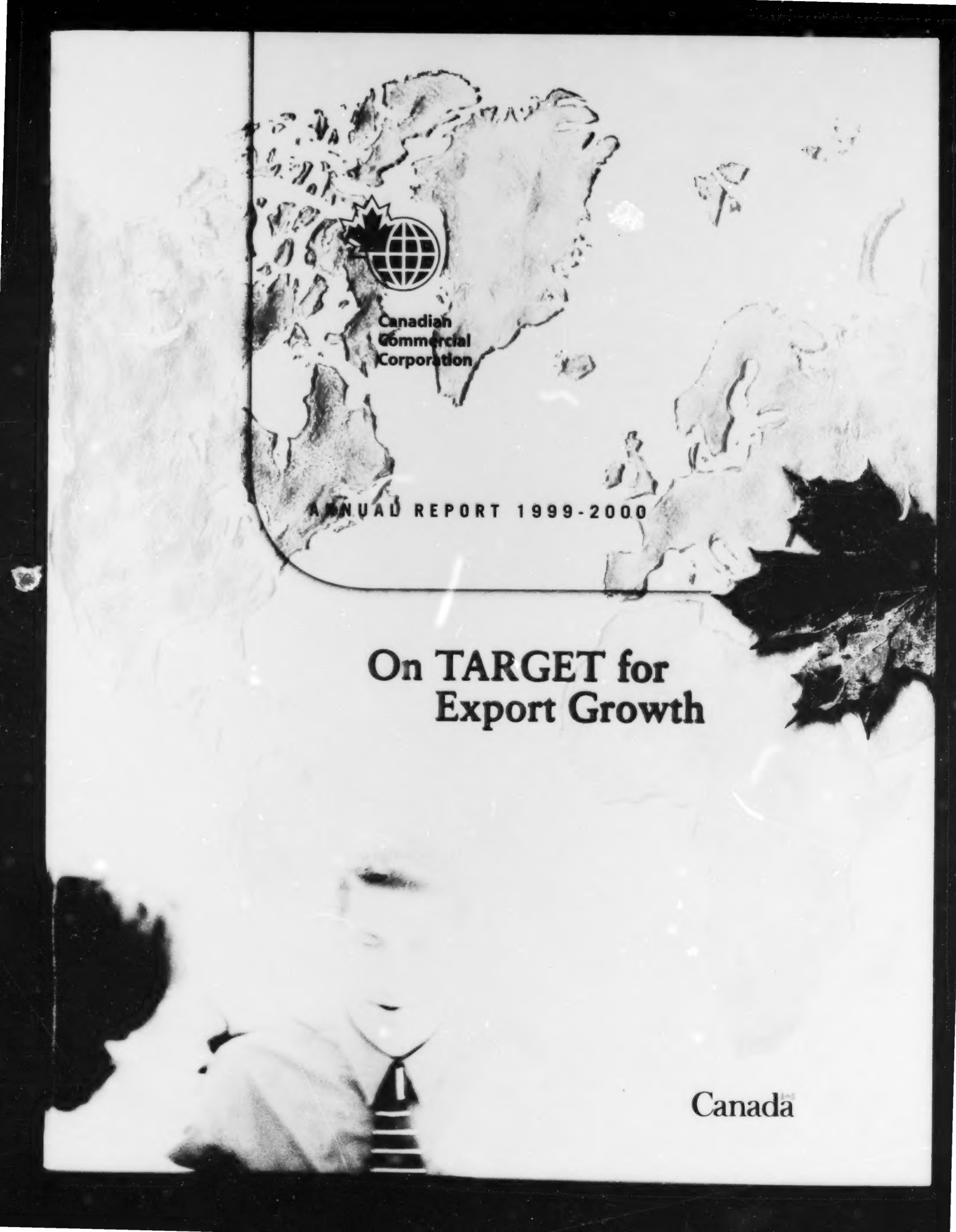


On TARGET for Export Growth

Canada

Board of Directors

(April 1, 1999 to March 31, 2000)

Chair: Mr. Douglas Patriquin

President, Canadian Commercial Corporation
Ottawa, Ontario

Mr. John M. Banigan

Assistant Deputy Minister, Industry Sector
Industry Canada
Ottawa, Ontario

Ms. Helen Gillespie

Vice-President, Operations
SweetRipe Drinks Ltd.
Mississauga, Ontario

Mr. R. Leonard McNeil, CA

Partner
Grant Thornton
Halifax, Nova Scotia

Ms. Kathryn McCallion

Assistant Deputy Minister
International Business, Passports
and Consular Affairs
Department of Foreign Affairs
and International Trade
Ottawa, Ontario

Mr. William Clarke

Assistant Deputy Minister, International
Business and Chief Trade Commissioner
Department of Foreign Affairs
and International Trade
Ottawa, Ontario

Mr. André Trépanier, FCA

Investment Advisor
RBC Dominion Securities Inc.
Montreal, Quebec

Officers

Mr. Douglas Patriquin

President

Ms. Tamara Parschin-Rybkin, QC

Co-ordinator, Legal Services and
Secretary to the Board

Mr. Hugh O'Donnell

Executive Vice-President,
Business Development and Operations

Mr. Glen Nichols

Vice-President, Corporate Strategy and Marketing

Mr. Paul Thoppil

Chief Financial Officer

Ms. Sharon Fleming

Director, Human Resources and Administration

1100-50 O'Connor Street
Ottawa, Ontario, Canada K1A 0S6
Telephone: (613) 996-0034
Fax: (613) 947-3903
E-mail: info@ccc.ca
Website: http://www.ccc.ca

Ce document est également disponible en français.

101-00411/

2 Message from the Minister
3 A Year of Achievement, A Year of Renewal
4 Role and Services
6 President's Report
11 The Global Trade Environment

12 U.S. Sales
14 Keeping Pace with U.S. Buyers
14 Finding U.S. Opportunities
16 International Sales
18 Success for Canada's Small Businesses
20 Pre-shipment Export Financing: A Record-breaking Year
22 Business in Brief

24 Business Objectives
26 Risk Assessment and Financial Performance
27 Other Performance Indicators

29 Satisfied Customers
31 Policy Initiatives, Organization and Governance
35 Moving into the 21st Century

41 Management Responsibility for Financial Statements and Auditor's Report
42 Balance Sheet
43 Statement of Operations and Retained Earnings
44 Cash Flow Statement
45 Notes to Financial Statements

Message from the Minister

Canada's trade picture is strong, and getting stronger. In 1999, we set our eighth consecutive record-breaking year in exports, and the pay back to Canada has been in jobs. Today, one in three jobs depends on exports and most of the 2 million jobs created since 1993 are related to our growth in trade. We have seen some dramatic transformations toward "the new economy" and that shift is showing in the mix of our exports.

Today, fully two-thirds of our exports are in high value-added areas, and it is clear that Canadian companies are taking on global competitors in knowledge-intensive sectors and showing that we can compete with anyone, anywhere. This bodes very well for our continued success as a trading nation in a modern economy.

As Minister for International Trade, my key responsibilities are trade policy, trade promotion, trade finance and investment. I want to win access to markets by strengthening the international rules-based trading system, creating the appropriate infrastructure through international agreements and supporting our trade agencies, which are key to the competitiveness of our exporters.

The Canadian Commercial Corporation has a long and distinguished record of service to Canada's exporters and their customers abroad. Its unique role as an export sales agency has led to Canadian success in complex markets. It was providing a privileged access for Canadians to the U.S. defence and aerospace markets long before the advent of Canada-U.S. free trade. Based on its ability to guarantee contract performance to a buyer and its special government status, it has been instrumental in not just opening doors, but providing the practical contract advice and assistance Canadians need to turn business opportunities into export sales. This past year, CCC's exporters came from a wider range of industries than ever before.

In speaking of trade, too often we forget that it is not about facts and figures, but first, foremost and always, about people: people finding rewards for their efforts, markets for their products and services, creating businesses, jobs and hope for their future. It is for this reason that I particularly appreciate the role played by CCC within Team Canada Inc. In Chile, Argentina and Uruguay I witnessed first-hand how CCC works with exporters, foreign buyers and other trade players to land a sale. In these projects CCC made the difference by scoping out the opportunity, making the Canadian bid more attractive, and providing the customized, practical assistance needed to let the exporter and buyer successfully do business with each other. As we all face the challenges of building on the gains we have made in trade, CCC will continue to be a key ingredient for success in specialized markets throughout the world.

The Honourable Pierre S. Pettigrew

A Year of Achievement, A Year of Renewal

As the Canadian Commercial Corporation (CCC) entered 1999-2000, an interdepartmental review of its activities had concluded that the Corporation makes a unique contribution to the success of Canadian exporters, and that its specialized services are best delivered through a separate Crown corporation dedicated to export sales. This vote of confidence from the Government of Canada was followed by the appointment of the Corporation's first full-time president since 1991, a commitment to strengthen its Board of Directors with increased representation from the private sector, and an injection of an additional $5 million in capital.

Throughout the year, CCC has laid the groundwork to increase its contribution to export sales, grow its business, sustain that growth, and provide enhanced levels of service to a much larger and broader group of exporters. It undertook market studies, assessed exporters' needs and solicited the views of its clients, its shareholders, and other public and private trade stakeholders. All of this input helped the Corporation emerge with a clear vision for itself in the global economy.

With that work complete, CCC enters the new century with ambitious plans, which it will now implement to increase awareness, invest in marketing and technology, and build on its strengths to ensure it can meet its clients' changing needs.

While 1999-2000 saw significant planning for the future, it was also a year of setting business records for CCC's exporters and their customers abroad.

In 1999-2000, a total of 1,810 Canadian firms worked with the Corporation to put the power of Canada behind their international sales efforts. Some 280 of them sold through CCC to buyers in 38 countries, for a record business total of $1.1 billion.

Over 30 per cent of the companies working with CCC were new to the Corporation, while 80 per cent of them were small and medium-sized enterprises (SMEs). These companies gave the Corporation its highest client satisfaction scores ever, and once again CCC's clients gave it their highest ratings among the trade services they used that year.

CCC's exporters represent virtually all sectors. As globalization has liberalized trade, particularly with respect to public-sector purchasing, Canadians are increasingly interested, and competitive in these specialized procurement markets. The year has seen increasing numbers of companies from Canada's environmental technologies, advanced technologies and other knowledge-based industries accessing CCC's services. Together with its exporters, CCC is carrying out existing projects, and developing proposals in more countries than ever before. These projects also

involve sales to buyers in the private sector, whether on a strictly commercial basis, or where private firms are acting on behalf of government buyers.

In the last three years, CCC has increased its client base by over 80 per cent and has redoubled its efforts to work with its customers abroad to pull foreign demand to Canada. The key to CCC's success this year has been its ability to strengthen its relationships with Canadian exporters, with foreign buyers, and to formalize its ties with its partners within Team Canada Inc to enhance service accessibility and delivery to all Canadian exporters who can benefit from them.

Role and Services

The Canadian Commercial Corporation is in the export sales business. Using its governmental status to sign sales contracts on behalf of Canadian exporters, the Corporation puts the power of Canada behind an export sale, guaranteeing its full and satisfactory completion.

CCC's participation adds a dimension to the relationship between buyer and seller. It does so by signing international contracts on behalf of Canadian companies, and providing buyers with its guarantee of effective completion of a sale with respect to price, quality and terms.

When an exporter sells a product or service through CCC, it makes it a sale by the Government of Canada. This provides foreign buyers with a unique asset: the assurance that when they purchase through CCC, the contract will be completed according to its terms. By minimizing a buyer's perceived contract performance risks, CCC's involvement wins Canadian exporters access to market opportunities, enables them to win business on better contract terms, and helps them obtain working capital from commercial sources. CCC is particularly effective in helping Canadian exporters sell in the specialized and complex markets of foreign governments and international organizations. CCC provides special access to the United States defence and aerospace markets. Its services are also

available for Canadian sales to private-sector buyers worldwide.

Centred on its ability to sign and guarantee export contracts, CCC provides a range of services which assist Canadian exporters and their customers abroad at every stage of the export sales process.

In the business development phase, CCC identifies opportunities and sources them to qualified Canadian companies, identifies Canadian sources of supply for foreign buyers, and assists companies or groups of companies to structure proposals in response to business leads.

In the contracting phase, CCC works with an exporter in the preparation of bids, and helps negotiate and sign a contract with the buyer. CCC's participation can enhance an exporter's ability to arrange contract financing either through accessing pre-shipment financing through banks, or through CCC's own service enhancements such as the offer of open account on contracts with certain customers in the Organization of Economic Cooperation and Development (OECD) countries, negotiation of advance payment from buyers, and the accelerated payments it offers SMEs. As the contract is performed, CCC monitors performance, administers payment and helps mediate conflicts, should they arise.

In U.S. markets, CCC identifies U.S. federal government business opportunities and matches them to the profiles of qualified Canadian firms registered to do business in that market. CCC also provides and maintains the special access that Canadian exporters have to the U.S. defence and aerospace markets under the Defence Production Sharing Arrangement (DPSA).

In other countries, CCC acts as a prime contractor on behalf of Canadian exporters in the sale of goods and services to foreign buyers around the world, helping them develop proposals, bid, and win export projects on favourable terms. CCC can also act on behalf of foreign buyers to find qualified sources of supply in Canada for their requirements, and then contract to meet those requirements at fair and reasonable prices.

CCC facilitates access for SMEs to commercial sources of pre-shipment export financing through the Progress Payment Program (PPP), and provides contract management services when requested.

CCC works with the members of Team Canada Inc to ensure that when an exporter seeks assistance, it can draw on all the levers of the Government of Canada to bring that business home. Its services complement the market intelligence and access services available from the Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT) through its posts abroad, and the buyer financing and export insurance services of the Export Development Corporation (EDC).

CCC's range of services is relevant to exporters of all sizes and experience. For smaller, newer exporters, CCC's greatest value often lies in accessing its expertise to reduce red tape, minimize risks, negotiate contracts and win enhanced payment terms. For larger companies already enjoying an international reputation, the main benefit is CCC's government-to-government role, which can be used to facilitate sales to public-sector buyers abroad on a sole-source basis.

Big, medium or small, all exporters value CCC's ability to choose from among those tools and customize a solution to meet their particular needs and those of their customers abroad to land sales.

Douglas Patriquin, President
Canadian Commercial Corporation

President's Report

In May of 1999, I was appointed President of the Canadian Commercial Corporation, its first full-time president since 1991. Since I came to the Corporation in 1993, its story has been one of change and growth: change in exporter needs, the requirements of foreign buyers, and the types of goods and services those buyers are looking to find in Canada, and growth in the number of its exporters and the markets where they work with CCC.

In the past year, the Corporation achieved an impressive list of "firsts." Among these firsts set on behalf of its exporters, CCC reached its highest business volume ever, and that came from working with Canadian exporters from more sectors and in more markets than ever before. The Corporation received a record revenue from its optional services, and in delivering its services, CCC received its highest-ever client satisfaction scores.

This record of achievement can be found in all parts of the Corporation. Its business in the U.S. market grew an impressive 20 per cent, with this total representing sales of a wider range of civilian and military products to a greater number of buyers.

In its international sales, the Corporation exceeded the previous year's total by 56 per cent, with that volume resulting not from one or two exceptional sales, but from a sustained increase in the number of lower-dollar-value contracts in international markets on behalf of SMEs.

Finally, completing its fifth full year of operation, the Corporation's Progress Payment Program, which enables SMEs to access commercial sources of financing for export sales, achieved a record total of $85 million, its highest ever. In its first five years of operation, the Program has enabled SMEs to access $300 million in export financing which would otherwise not have been available to them, and has seen the number of Canadian financial institutions participating in the program increase from five to nineteen.

While setting new records, the Corporation also embarked on a process to create a long-term vision of what CCC would look like, and what contribution it would make to the Government's trade agenda.

The elements of that vision rapidly became clear: CCC is in the business of developing Canadian trade. It has the unique ability among public agencies to sell goods and services on behalf of Canadian companies, thereby putting the Government's credibility behind capable Canadian exporters. It must provide services that respond proactively to the needs of both its exporters and their customers abroad, and contribute strategically to the Government's trade and economic policies.

To work effectively, it must align itself closely with related trade agencies in Team Canada Inc. It must also make itself known more broadly in order to promote its services to companies that can use them, and seek out markets where its capabilities can make a strategic difference to the success of Canadian exporters.

These elements form the foundation of CCC's plans to increase the number of its clients, and its business over the next five years. After an internal review of its business and potential, CCC's management put the following vision forward:

To fulfil its mandate "to assist in the development of trade," CCC should be recognized broadly as an agency that significantly increases the ability of Canadian companies to land export sales on improved terms. It will promote its services as an agency skilled in making export sales happen, employing its unique powers to mitigate contract risk and offering related services to put successful deals together.

The Board of Directors approved this vision for CCC and requested management to undertake studies in a number of areas to assist the Corporation in elaborating and realizing that vision.

Throughout 1999-2000, CCC, with the assistance of independent experts, identified where and how it could best contribute to the success of Canadian exporters. These studies assessed exporters' needs, potential foreign markets where CCC can make a difference to Canadian success, and CCC's current and required financial structure, if it is to reach its business potential. What these studies indicate is that government procurement markets have never been more attractive to Canadian exporters, and CCC should significantly increase its efforts on their behalf. Much of this growth will come from SMEs, which need the type of hands-on, customized support CCC provides.

Over the past four years, CCC has pursued a four-track strategy to better serve Canada's exporters and their customers abroad: increasing *awareness*, enhancing *services*, targeting *markets*, and ensuring the Corporation has the *capacity* to meet its clients' expectations and needs. As a result of the work it has done in 1999-2000, the Corporation enters the 21st century with a clear game plan for each strategy. By 2005, CCC is committed to realizing the following initiatives and activities:

- **Awareness:** CCC will be recognized broadly within the export community, understood by 10,000 exporters and used each year by 3,000 exporters with a special emphasis on SME clients.
- **Services:** CCC will offer its clients the services they need to make an export sale happen, and will do so by providing services related to its core expertise and facilitating access to the services of other institutions through partnerships and alliances.
- **Markets:** CCC will target countries and sectors of strategic importance to Canada, where it can increase the success rate of Canadian exporters in sales to foreign governments, international institutions and other select buyers, and will aim for a balanced portfolio with 50 per cent of its business volume coming from its mandated services such as the DPSA, and 50 per cent from other markets.
- **Capacity:** CCC will strengthen its finances to enable it to grow and deliver quality services in order to meet changing client needs.

In 1999-2000, CCC pursued each of these four tracks, setting the course to achieve its long-term goals.

The Corporation has started re-engineering its Website *(www.ccc.ca)* to transform it into an interactive business site, enabling clients to register on-line, update their company profiles, and allow companies to interact with CCC on their active contract files. The Corporation also entered into a new partnering arrangement with Industry Canada on its *SourceCan* initiative, which will enable more companies to access CCC's U.S. Business Opportunities site, and utilize its bid-matching services. These enhancements will enable the Corporation to harness new technologies, and change its processes, so that it can deal with a much larger clientele, particularly among SMEs. The Website will also be at the heart of CCC's plans to keep up with the global pace of change in electronic commerce (e-commerce) among exporters *and* foreign buyers.

Cross-marketing CCC's services is crucial to its future business, and to offering full services to its exporters. A review of the 1,810 companies using CCC services indicates that the Corporation achieved its 1999-2000 goal of having at least 25 per cent of those firms accessing CCC services to assist them in the U.S. and internationally. The challenge for CCC is to increase the percentage of those firms successfully contracting through CCC in both the U.S. and overseas.

Partnerships are a key element of CCC getting its message across, introducing new exporters to its services, and putting its services to greater effect for clients in combination with those of other trade agencies. This year, CCC formalized a partnership with the Saskatchewan Trade and Export Program (STEP) to channel qualified exporters in that province to the Corporation, and expects to finalize similar arrangements with provincial agencies in Ontario, Alberta and Newfoundland this year. CCC signed a new agreement with Northstar Financial Services Inc., which will see greater co-operation and referrals between CCC's Progress Payment Program, which provides exporters with access to pre-shipment financing from commercial sources for export sales, and Northstar's post-shipment financing of foreign buyers of Canadian goods and services.

In February 2000, the Government of Canada provided the Corporation with an additional investment of $6.7 million in two components: a $5-million repayable working capital appropriation, and $1.7 million in additional operating funds, both funded from DFAIT reference levels which support the Canada Account. These funds, which follow an investment of $5 million last year, will enable the Corporation to continue to meet its obligations under the Canada-U.S. Defence Production Sharing Arrangement.

While these initiatives produced excellent results on behalf of Canadian exporters and their customers abroad, the coming year offers an even greater opportunity for CCC to reach

CCC forms partnership with CATA Alliance to more effectively identify and meet the needs of advanced technology exporters. (Globetech, Washington, D.C.)

Douglas Patriquin, President of the Canadian Commercial Corporation *(right)*, concludes agreement with President Miguel Rodriguez of Costa Rica for Costa Rica's first Cancer Care Centre. (Sonnybrook Regional Cancer Care Centre, Toronto, Ontario)

more SMEs, in an increasingly diverse range of industrial sectors.

Looking ahead, 2000-2001 will see CCC increase its contribution in select markets and sectors where its services can produce the greatest results for Canadian exporters. The Corporation's traditional markets are changing, and Canadian companies are seeking assistance from CCC in new areas. CCC must keep pace with these changes, and supplement its expertise and enhance its services to establish itself in new sectors and markets.

Among these key challenges:

- *The negotiation of new free trade agreements (particularly in Latin America) and a broader liberalized trade environment means that formerly protectionist procurement markets are more open than ever, but remain difficult for Canadian firms.* CCC must increase its expertise and knowledge in these markets.
- *CCC's core aerospace and defence suppliers must continue to diversify their markets if they are to prosper.* CCC must, with other trade players like Industry Canada, the Aerospace Industries Association of Canada (AIAC) and the Canadian Defence Industries Association (CDIA) develop a strategic role to assist in that diversification.
- *As privatization of procurement functions continues, governments are holding their new private-sector buyers responsible for all procurement risks; as a result, these contractors will increasingly be interested in CCC's ability to strictly control their risks when purchasing from Canadian sources.* CCC must first target those contractors and make its services and value known to them.
- *International buyers are looking for integrated solutions and turnkey packages; they are contracting to single-source or limited suppliers or systems integrators that then subcontract for a full range of goods and services to cover the life of a project.* CCC must identify how it can best assist Canadian exporters, particularly SMEs, to participate as subcontractors in such projects.
- *Suppliers of commercial technologies are now selling to defence markets; information technologies are key components of all sectors of strategic importance to CCC, while capital projects are an important source of demand for environmental, transportation, power generation and distribution technologies.* If CCC is to participate in these growth areas, it must identify what relevant role it can play in facilitating systems integration, and by forming supplier-based consortia or joint ventures among Canadian exporters.

- *U.S. military strategies and requirements are changing, reflecting shorter, regional conflicts with a multilateral response with allies or regional powers, and requiring peacekeeping after the conflict.* CCC's DPSA arrangements will offer new opportunities to Canadian companies that can respond to changing U.S. requirements.

- *Successful resolution of the International Traffic in Arms Regulations (ITARs) proposed by the United States is an important element of maintaining Canadian industry's access to worldwide defence and aerospace markets.*

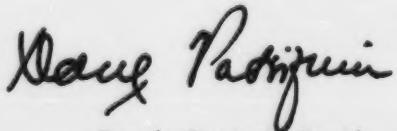
- *E-commerce is the most complex challenge facing* CCC. Now that Year 2000 (Y2K) issues have been overcome, the pace of e-commerce will pick up speed internationally, and will do so also in Canada as the Government moves forward with its own initiative to provide a secure network for citizens and businesses to interact electronically for government services. It is anticipated this pace of change will mean that most of CCC's services will be delivered electronically by the end of its five-year planning period, providing a great opportunity to streamline and grow its business.

To meet these challenges, CCC intends to build on its strengths, focus on areas where those strengths need to be supplemented, and identify partners with whose products and services its capabilities can be matched to produce greater success for mutual clients.

In the year ahead, more Canadian exporters than ever before will be hearing about CCC, be introduced to its services, and be sitting down with its officers to see how the Corporation can turn business opportunities into signed deals. Their success is a source of pride at CCC, pride in bringing back to Canada the kind of jobs and growth the country needs, and pride in the difference the Corporation makes to Canada's exporters, the men and women who are taking up the challenge of today's highly competitive global marketplace.

In this, my first year as president, I would like to thank the people at CCC for their commitment and their work, our exporters for making us their partner of choice in the international arena, and our foreign buyers for their confidence that a sale placed through CCC means performance and excellence.

All of us at CCC look forward to the year ahead: more clients, more service, and more export projects successfully won and implemented.



Douglas Patriquin, President
Canadian Commercial Corporation

Business Review
April 1, 1999 through March 31, 2000

The Global Trade Environment

The Canadian Commercial Corporation's clients are aggressive exporters. In 1999-2000, six in ten relied on exports for more than half of their total sales, and at least one in four relied on sales to foreign government agencies for over half of all exports. Close to two-thirds of CCC's exporters expect their sales to foreign governments and other international public agencies to increase within the next two years.

The past year witnessed increased activity by Canadian companies in government procurement. This has been evident over the past several years in the growth of CCC's project pipeline and the number of companies seeking CCC's assistance in procurement markets.

Total direct procurement spending on the part of all governments internationally amounted to an estimated US$5.4 trillion in 1999. The World Bank further estimates that current spending and gross investment activity by governments account for 18 per cent of gross domestic product (GDP) in developed countries, 13 per cent in developing nations, and 19 per cent in transitional economies.

While most goods and services purchased by national governments originate with corporations based in that government's country, an estimated 19 per cent of procurement — or US$1.05 trillion — was filled from non-resident sources, accounting for 16.5 per cent of world trade. This total includes $400 billion in military procurement and $650 billion in export sales for non-military purposes.

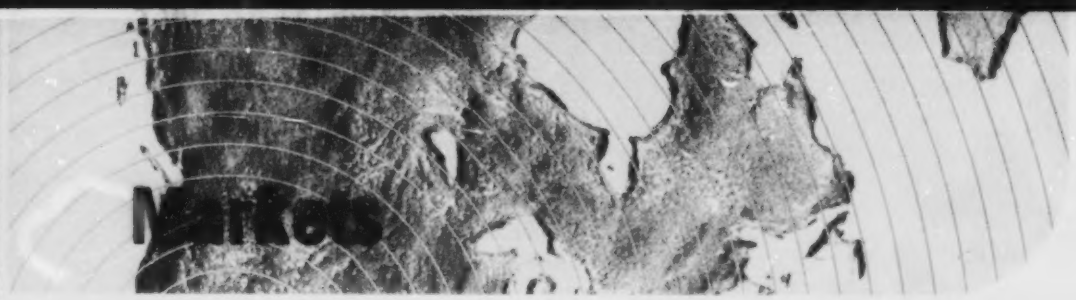
In 2000, CCC commissioned Mr. Jayson Myers, Senior Vice-President and Chief Economist of the Alliance of Manufacturers & Exporters Canada (AMEC) to prepare a market study. Mr. Myers was asked to look at CCC's markets, and identify the key trends and target areas where CCC can make a strategic difference to Canadian exporters.

Among the key findings of the *Myers Report* are:

- significant opportunities exist for CCC and Canadian exporters in both U.S. and international markets outside the Corporation's traditional defence and aerospace sectors;
- demand for CCC services will increasingly come from SMEs as they expand into and compete in new markets or require assistance in contract negotiation or in accessing working capital;
- CCC's business volumes will grow from a combination of securing larger-value contracts on behalf of bigger goods and services exporters, as well as from higher-volume and higher-value contracts on behalf of innovative SMEs.

While the Report highlights continuing growth potential in CCC's traditional U.S. and other defence and aerospace business, it sees the greatest areas of potential as:

- non-defence public procurement in the U.S. and internationally;
- capital and infrastructure projects in which CCC participates as part of a broader Team Canada Inc support;
- high-value (and predominantly high-technology) SMEs and service exporters;
- the provision of contract consulting and other trade facilitation services for SMEs.



U.S. Sales

In 1999-2000, the Canadian Commercial Corporation again set a record in its U.S. business with a total of $844.6 million, or 77 per cent of its business volume. Of this total, $638 million was in sales to the U.S. Department of Defense (DoD) under the terms of the DPSA, and $66.9 million was in sales to the National Aeronautics and Space Administration (NASA). An additional $9 million was made up of sales to other agencies of the U.S. federal government and various state and municipal governments. Another $130.7 million, a record 15 per cent of the business total in the U.S., was in sales to private-sector buyers. Most of these sales were to private-sector prime contractors on U.S. defence requirements, although a significant percentage was also to U.S. private-sector buyers utilizing the Corporation's Progress Payment Program.

This year, the Corporation again saw its activity in light armoured vehicles (LAVs) on behalf of General Motors Diesel Division return to historic levels, with a significant U.S. contract, generating $202 million in 1999-2000, and an anticipated additional $200 million annually over the next two years. Yet even outside of LAV business, the year set a record for sales to U.S. defence and aerospace markets with growth of 4 per cent over 1998-99.

A Symbol of Peacekeeping Around the World

The sales success of the light armoured vehicles (LAVs) built in London, Ontario by GM Canada's Diesel Division illustrates the Canadian defence industry's reputation on the world stage and the crucial part CCC plays. Manufactured by General Motors and sold through CCC, the LAVs have served in Kuwait, Kosovo, and most recently in Indonesia, where Australian peacekeepers used them to land in East Timor. CCC has been instrumental in the sale of more than US$2.5 billion worth of LAVs sold outside Canada since 1981, guaranteeing contract performance on every order.

"We have a world product mandate for General Motors on the LAV, and we export two-thirds of our production. We have a long history of working closely with CCC, which allows us to give our export customers the option of dealing on a government-to-government basis. Our LAV customers not only have the guarantee of General Motors, but also the guarantee of the Government of Canada through CCC."

Ken Yamashita
Manager, Government Relations
and Industrial Benefits
Diesel Division, General Motors
of Canada Ltd.
London, Ontario

Keeping Pace with U.S. Buyers

The Corporation's business in the United States reflects its efforts to keep pace with changes in the U.S. acquisition system. Since 1993, the U.S. government's program of acquisition reform has presented both a challenge and an opportunity. While it offers Canadian companies simplified rules, easier registration and streamlined processes, it also increasingly brings privatization of U.S. DoD purchasing to the American private sector on major defence purchases. This takes these sales outside of the framework of the DPSA, which has provided Canadians with a level playing field in this market since 1956. Through its Prime Contractor Task Force, CCC has undertaken a visit program to key U.S. prime contractors to outline how the same services which facilitated DoD's direct purchases from Canadian suppliers are equally effective in assisting prime contractors purchasing on behalf of DoD, but that are obliged to implement DoD procurement rules.

CCC's U.S. results are also a product of its efforts to enhance its relationships with U.S. buyers. This has occurred through the visits to key U.S. DoD buying commands, participation in the North American Defence Industrial Base Program, and presentations to over 80 U.S. defence procurement officers, highlighting the DPSA and CCC's role in assisting them to access quality Canadian sources of supply.

Together with its government partners in DFAIT and Industry Canada, as well as the AIAC and the CDIA, CCC also assisted in developing the Canadian response to the new ITARs proposed by the U.S. government in 1998. These proposals would have eliminated significant portions of previous exemptions from export licensing requirements enjoyed by Canadian companies when purchasing a wide range of products and technologies from U.S. sources. The compromise position reached by Canada and the U.S. will be implemented over the next year, and CCC will continue to monitor that implementation and identify ways of working with the U.S. DoD to mitigate any negative impacts on sourcing from Canada.

Finding U.S. Opportunities

In the United States, CCC's success has also partly resulted from its efforts in bringing specific U.S. opportunities to the attention of qualified Canadian companies. Established in 1996, this "bid-matching" service is based on an electronic version of the *U.S. Commerce Business Daily*, which lists all U.S. federal government opportunities. These opportunities are then vetted at CCC, and opportunities open to Canadian competition are posted on the CCC Website. The site has a search mechanism, enabling exporters to key in on requirements of most interest to them, review the type and number of opportunities, and help them determine whether they want to include the U.S. procurement market in their international business development efforts.

Since CCC registers Canadian company profiles with the U.S. government, the Corporation is able to operate an electronic system to match incoming U.S. requirements to the capabilities of Canadian firms registered through CCC. These, in turn, are monitored by CCC's bid-matching officers, who then notify Canadian firms of these opportunities.

Innovative Aerospace Solutions

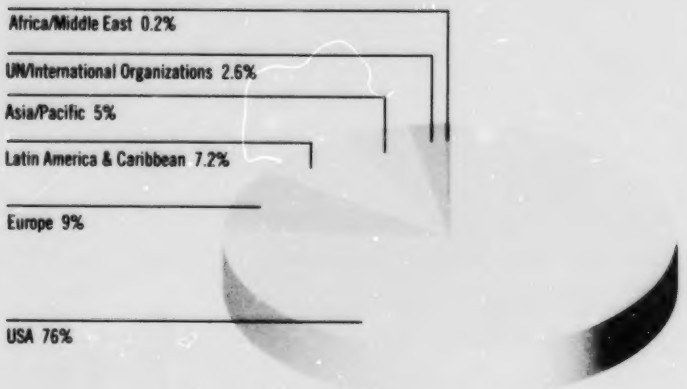
Bristol Aerospace Limited has a long-standing reputation with the United States government for performing innovative and quality repairs to jet engine components and afterburner assemblies. That reputation is getting even stronger. The company is a year ahead of schedule on one of its many U.S. contracts — repair of the F101 divergent flap for Tinker Air Force Base.

In 1998, Winnipeg-based Bristol Aerospace, a Magellan Aerospace company, designed and developed a repair procedure for divergent flaps that the air force base would otherwise have scrapped. The requirement was put out to tender, and Bristol's quote, certified by the Canadian Commercial Corporation, was successful. The company has since received seven purchase orders against the original multimillion-dollar contract.

"We have an excellent working relationship with CCC, and have on occasion travelled with CCC Project Manager James Kelly, whose knowledge of the Federal Acquisitions Regulations [FARS] has proven invaluable. During these trips, Mr. Kelly has spent time with the customer, explaining CCC's role, including such details as contract performance, progress payments, and price certification. The customer has much appreciated the service. We look forward to future work with CCC."

Garth Palanuk
Marketing Executive
Bristol Aerospace Limited
Winnipeg, Manitoba

CCC Sales Worldwide (by Geographic Region) 1999-2000



In 1999-2000, 1,209 firms received 6,504 notices of opportunities. At the same time, CCC's U.S. Opportunities Website was receiving over 1,500 visits a week from companies interested in the U.S. procurement market. CCC's bid-matching efforts generated 537 requests for bid documents from Canadian companies, which in turn generated bids valued at $467 million. This activity resulted in successful contracts valued at $158 million. Targeting its bid efforts more effectively, fewer opportunities were transmitted, yet the Corporation experienced its best bid/win ratio ever last year.

In 2000, CCC's bid-matching efforts will be enhanced through a partnership with Industry Canada on its new Website *SourceCan*, the Department's registration system for Canadian business. CCC will provide access to its electronic business opportunities feed to *SourceCan* users, and in return, CCC will be able to extend its bid-matching capabilities to all Canadian firms registered through *SourceCan*.

International Sales

In 1999-2000, CCC's international sales outside of the U.S. totalled $266.9 million to buyers in 37 countries and to the United Nations. This represented a 56-per-cent increase over the total registered in 1998-99. Of these, 64 per cent were with government entities, and 36 per cent were to private-sector buyers. While PPP cases accounted for some of this private-sector business, increasingly CCC is being used internationally by large foreign corporations subcontracting to Canadian suppliers. These firms are attracted by CCC's ability to reduce their perceived risks in dealing with smaller, lesser-known Canadian companies.

CCC's largest international contract ($52 million) was with the Dutch State Lottery

New Products, New Markets

Calgary's Global Thermoelectric Inc. is a recognized world leader in thermo-electric generators. When an opportunity to develop and supply $18 million worth of heaters for the U. S. military arose in 1996, Global used CCC's contracting services to help win the sale over two larger competitors. Global had to perform a year's worth of testing on the heaters, which are specially designed for tracked vehicles. Operating on diesel fuel, the heaters had to meet strict specifications for electrical power use. Today, Global's heaters have joined an expanding product line that includes exciting new developments in fuel cell technology.

"We've had a very successful relationship with CCC. The sale to the U.S. military was a major breakthrough for us, and took us into a whole new product area. Those heaters now represent about 40 per cent of our revenue stream."

Jim Perry
President
Global Thermoelectric Inc.
Calgary, Alberta

Corporation, but as in previous years, CCC's international business growth volume was not the result of one or two large projects. The $266.9 million which CCC achieved is the result of more contracts signed on behalf of more companies, mostly SMEs, for lesser total values. Increasingly, the profile of CCC's repeat international business clients is SMEs that rely on exports for over half of their business, and that are expanding either into a market for the first time, or are graduating to slightly higher-value contracts. In both instances, CCC's ability to bolster their credibility in the buyer's eyes, thus opening doors and winning better terms, makes the Corporation their partner of choice in their international business efforts.

As in the U.S., CCC's LAV business will be important to the Corporation over the next few years. Both Australia and New Zealand are in the process of developing their LAV programs, and constitute a potential $500 million in sales between both countries. There is continuing interest in CCC's ability to facilitate capital projects, and the Corporation's project pipeline in this area includes buyers in Argentina, Uruguay, Mexico, Costa Rica, Algeria, Congo, and St. Lucia.

In the year ahead, CCC will be exploring how it can play a more strategic role in select foreign markets, just as it has since 1956 been the effective bridge for Canadian companies selling into the U.S. defence and aerospace markets.

The *Myers Report* assessed the specific international procurement markets that CCC should target because it can make a strategic difference to Canadian success rates, while growing and diversifying its business. These include:

- non-defence U.S. government procurement markets;
- international defence and aerospace markets;
- Mexican and Chilean procurement markets, particularly in the areas of infrastructure, electrical power equipment, information and environmental technologies;
- China and India, where massive investments are expected in infrastructure over the next five to ten years.

Increasingly, CCC's international business will also reflect the competitiveness of Canadian industry in sectors beyond the Corporation's traditional aerospace and defence base, including environmental technologies, advanced technologies and other knowledge-based industries, and power and energy equipment.

Success for Canada's Small Businesses

Small and medium-sized enterprises (SMEs) with annual revenues of less than $25 million continue to grow in importance for CCC and the Government of Canada. They are major players in the future of Canada's economic growth, particularly as more SMEs take up the challenge of exporting and seek opportunities in the new global economy.

CCC's assistance to SMEs comes through a variety of services including bid matching, contracting advice and assistance with contract negotiation, arranging access to pre-shipment export financing from commercial sources, and offering enhanced payment terms.

In 1999-2000, SMEs again accounted for just over 80 per cent of the 1,810 Canadian firms that accessed the Corporation's services. Of the 280 companies successfully contracting through CCC, 60 per cent were SMEs, and their sales totalled $250 million, representing an increase of 13 per cent over the previous year.

Cancer Care in Costa Rica

Canadian expertise in the area of cancer care is internationally recognized, and patients in Costa Rica are now one step closer to receiving better cancer programs thanks to the completion of a Canadian-led feasibility study for system-wide improvement. Under the US$1.5-million government-to-government contract between the Government of Costa Rica and the Canadian Commercial Corporation, Toronto-based Cancer Care International (CCI) carried out the concept and financing study, which provides recommendations for developing a comprehensive oncology system, including the construction of a US$40-million cancer treatment hospital in San José.

CCI is a project management and technology transfer firm specializing in international oncology projects. The firm offers consultation, public and patient education, professional training, technology and research to help improve world health. Thanks to the CCC-identified opportunity in Costa Rica, the small consulting organization has already tripled in size — from 3-4 employees to a full-time staff of 10-12.

"CCC deserves kudos for helping Canadian exporters. We are a small service organization, with a structure different from most companies CCC typically assists. CCC went through hoops to help us put together a financially credible bid on this project. We are extremely impressed with the service we've received and the business-like environment in which they operate. We could not have landed this contract without them."

Katherine Jones
President
Cancer Care International
Toronto, Ontario

In its annual client satisfaction survey, CCC again received its highest scores from SMEs, which also reported the greatest likelihood of reusing CCC's services in the coming year.

On sales under the DPSA, CCC offers small businesses the terms of its Accelerated Payment Program (APP). Under the APP, companies with sales of less than $5 million are paid on DPSA contracts within 15 days of a valid invoice. In 1999-2000, the Corporation disbursed $39.3 million to SMEs under the APP. Also, under the DPSA, the Corporation pays all suppliers on due date in 30 days, which is above current commercial standards where companies are paying 10-15 days beyond due date. While this applies to all CCC exporters, it is of particular importance to SMEs.

In 1999-2000, the Corporation set aside a special allocation of $250,000 to support SME projects which presented contract risks beyond CCC's current risk framework. During the year, this allocation supported $9 million in SME contracts.

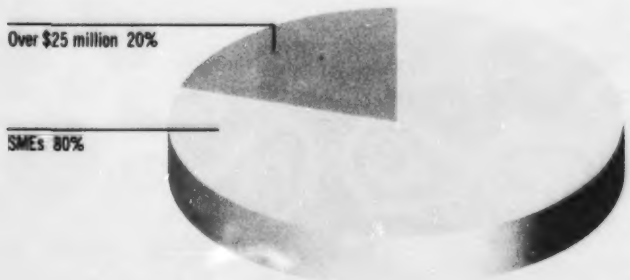
Pre-shipment Export Financing: A Record-breaking Year

January 2000 marked the fifth year of operation for CCC's Progress Payment Program (PPP). Over this time, more than 120 companies have accessed over $300 million in pre-shipment export financing from the 19 Canadian financial institutions in partnership with CCC on this program. This financing would not have been available without the PPP.

The program combines CCC's expertise in international project assessment and contract management with the lending capabilities of partner banks. PPP is used when an exporter is unable to negotiate progress or advance payments from the buyer, and as a result, the sale cannot be financed within the exporter's existing domestic credit facility.

Unlike CCC's other services, most PPP applications relate to contracts which have already been signed with a buyer so there is normally no need for CCC to act as a prime

Transactions by Business Size



Educational Software in Mexico

Logo Computer Systems Inc. (LCSI) is no novice in the exporting world. The 20-year-old company, winner of 26 major awards for its innovative educational software, exports 98 per cent of its business. Its flagship product is used in schools in Mexico, Central America, Colombia, Brazil, Japan, Australia, the United States, Italy, France and Greece. But even a company as export savvy as LCSI can benefit from the services of the Canadian Commercial Corporation.

In 1999, CCC acted as prime contractor in a government-to-government agreement with the Government of the State of Jalisco in Mexico for the state-wide distribution in its schools of the Montreal-based company's *MicroWorlds Pro* — a tool allowing students to create dynamic, interactive projects that can be loaded on the Web and shown to other students around the world.

"Having the Canadian government speak for us raises the credibility of our firm to a very high level and puts us in a different league. When we go in the door with CCC, we're not playing in the minor leagues — we're in the NHL. The buyer has the security of knowing that an organization of the Government of Canada is providing the goods and services. I would use their services again in a flash."

Michael Quinn
President
Logo Computer Systems Inc.
Montreal, Quebec

Business in Brief

CCC by the Numbers

$1.1 billion	CCC's total business volume for the fiscal year
30%+	Percentage of exporters contracting successfully through CCC who were new clients
$704.9 million	Sales volume to the U.S. DoD and NASA
64%	Percentage of CCC's sales made to the U.S. DoD and NASA
$139.7 million	Sales volume to U.S. civilian agencies and private sector
$266.9 million	International business volume
$85 million	Progress Payment Program
1,209	Number of Canadian firms receiving opportunity notices through CCC's bid-matching service
6,504	Total number of notices they received
1,500+	Number of visits per week to CCC's U.S. Opportunities Website
$487 million	Value of bids generated by CCC's bid-matching efforts
537	Number of successful contracts resulting from CCC's bid-matching efforts
$158 million	Total value of above contracts
92.5%	Percentage of clients surveyed who rated CCC as "excellent," "very good" or "good"

CCC's greatest strengths were useful trade advice, export knowledge, credibility before the buyer, reduction of payment risks and provision of better payment terms, expertise in contract negotiation, and CCC's contacts and ability to assist in networking.

contractor. In the PPP, the Corporation assesses the risks of the buyer, the contract and the exporter. If the project falls within the Corporation's accepted risk parameters, it assumes the task of monitoring progress on the contract. As performance milestones are met, the financial institution is notified that further funds can be sent to the exporter, and the exporter draws down on a project line of credit established separately for the PPP transaction.

Participating banks and financial institutions rely on CCC's core capability to monitor contract performance and mitigate performance risks, enabling them to provide financing which would otherwise not be available for the sale.

In the past year, CCC has continued enhancing PPP services, providing faster response times and assessments for new business prospects. The PPP team has also been responsible for a pilot on a new service, the Contract Management Service (CMS). This service grew out of a demand from some banks that intended to provide pre-shipment financing through their own programs, but were interested in utilizing CCC's contract assessment and administration skills to reduce performance risks on the deal. The work of CCC officers was recovered on a fee basis. The pilot project indicates there is sufficient interest that the service can be further marketed to participating banks.

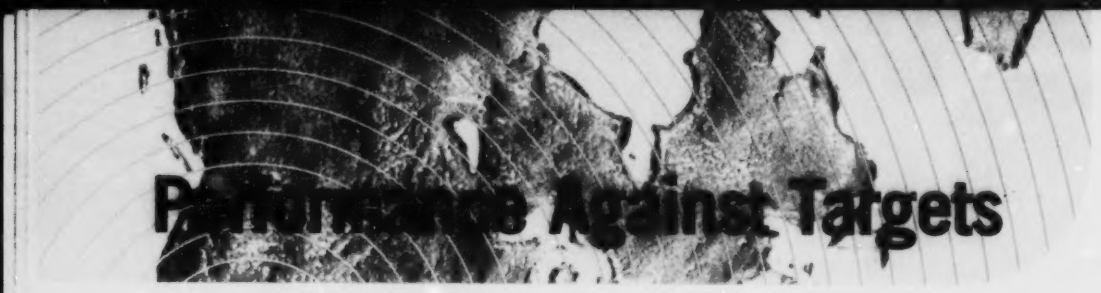
Easing the Cash-flow Crunch

Forest Technology Systems (FTS) is a small company with a big reputation. The 32-employee Victoria-based firm is a world leader in the design, manufacture and supply of complete environmental monitoring solutions. Clients include the world's most respected government agencies responsible for monitoring the status of forests, waters and weather systems.

As part of its World Bank-funded project to update its environmental monitoring system, the Mexican government was only too happy to order 40 FTS weather stations in December 1999. But with the first payment not to be received until deliveries were made in the spring, FTS realized it needed interim financial assistance to pay its suppliers. The company turned to the Canadian Commercial Corporation and its Progress Payment Program.

"CCC did a great job for us. We didn't get awarded the contract formally until mid-December and then all arrangements had to be made — including supplying a performance bond and letter of credit — before the end of the year. Time was tight and CCC pushed. With the help of Project Manager Emmanuel Florakas, I had CCC's commitment and a PPP line of credit set up with my bank within a two-week period that included Christmas. It all came together very swiftly and over a tough period. We were very impressed."

Kevin Bradley
Chief Executive Officer
Forest Technology Systems
Victoria, British Columbia



Performance Against Targets

Business Objectives

In its 1999-2000 Corporate Plan, the Canadian Commercial Corporation set four business objectives:

Clients Served

1998-1999 result	**1,883**
1999-2000 target	**2,000**
1999-2000 result	**1,810**

CCC had set a target of 2,000 companies accessing its services, and fell short of that in its official count of 1,810.

Companies Signing Contracts through CCC

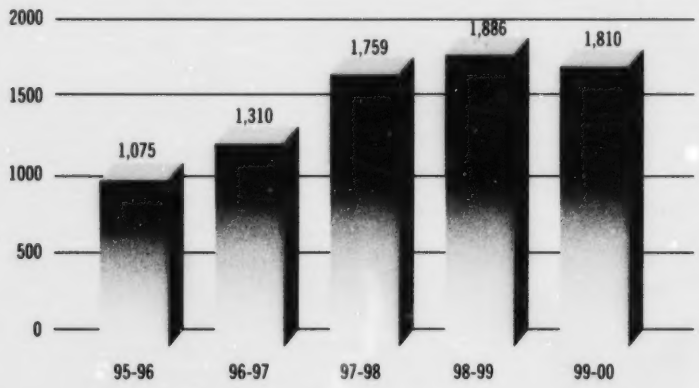
1998-1999 result	**276**
1999-2000 target	**300**
1999-2000 result	**280**

CCC wanted to establish a new threshold of 300 clients signing contracts and amendments through the Corporation. The total of 280 is up marginally from 1998-99. Reaching the 300 mark is a function of resources. To do so, CCC needs to help more SMEs win contract bids. The greatest number of SMEs new to the Corporation are primarily bidding on international requirements, which tend to be more labour-intensive. Serving more SME clients would require an investment in additional contracting officers.

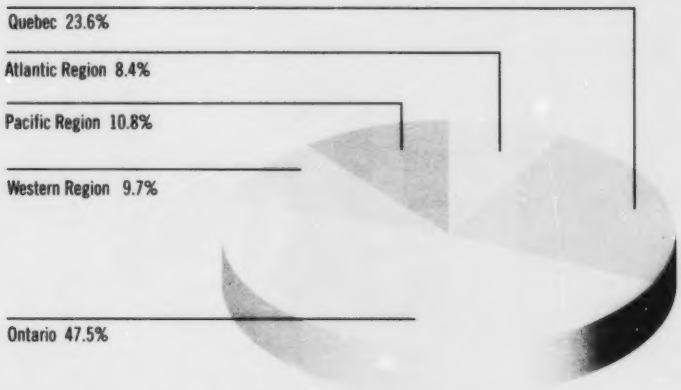
CCC recognizes that it cannot control whether a particular company *finalizes* a sale in a given year, but considers the success rate of its companies to be an important measure of its contribution to Canada's international trade goals.

In addition to investing in more contracting officers, the Corporation also intends to build the number of clients successfully contracting by cross-marketing its services more effectively, pulling more buyer demand to Canada and matching this demand to Canadian company capabilities. It also intends to allocate more resources to following up on business leads generated from marketing to industries in targeted sectors as well as on opportunities generated through its bid-matching service.

Canadian Companies Accessing CCC Services



CCC's Exporters (by Geographic Region)



Business Volumes

1998-1999 result	**$748 million**
1999-2000 target	**$1 billion**
1999-2000 result	**$1.1 billion**

CCC's objective was to increase the number of its projects, both large and small. As a result, CCC plans to extend its project pipeline to the point where it can sustain an annual business volume of between $1 billion and $1.2 billion, regardless of whether a large project is landed in any one year. While a LAV contract in the U.S. valued at $202 million took the Corporation over its target, CCC is pleased that its non-LAV business grew by $183 million over 1998-1999, an increase of 25 per cent.

The business volume total is also the result of the Corporation's teams exceeding the targets in all three operational areas: sales to the U.S. (25% increase over the target); sales internationally (30% increase over the target); and the PPP (56% increase over the target).

Entering 2000-2001, the Corporation has a $3.5-billion project pipeline, and is confident that it has established a new benchmark for its business volume, and that it will record its first two consecutive years with business volumes over $1 billion.

Cost-recovery Targets

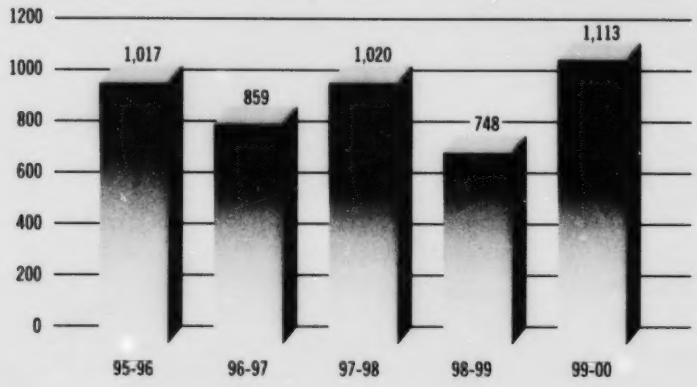
1998-1999 result	**$1.75 million**
1999-2000 target	**$1.8 million**
1999-2000 result	**$3.18 million**

CCC applies cost recovery to all services which are optional to its clients. The Corporation's mandated role under the Canada-U.S. DPSA remains exempt from any cost recovery and is wholly supported by parliamentary appropriation.

Under its existing cost-recovery policy, CCC does not fully recover its costs. For example, it does not allow for full recovery of labour costs unless the exporter is successful in winning the contract; only direct out-of-pocket expenses are charged on unsuccessful bids. CCC also provides special discounts for SMEs.

Since the inception of cost recovery on all non-DPSA services in 1996, cost recovery has grown from $900,000 to $3.18 million in 1999-2000, reflecting the growth in the use of CCC services, primarily in international markets.

Value of Orders Received
(in millions of dollars)



Risk Assessment and Financial Performance

In 1998-99, the Canadian Commercial Corporation's risk management practices were validated by two external parties. The Auditor General of Canada, through its in-depth Special Examination Report, noted that CCC's risk management practices had significantly improved from the previous report. This was reinforced by Zurich Insurance through its placement of insurance to cover CCC in the event of catastrophic loss on its contract portfolio.

In 1999-2000, the Corporation continued to improve its risk management practices through the adoption of enhanced internal reporting of its contract portfolio and success in the first year of utilizing its $250,000 SME Risk Fund.

CCC's existing risk management practices stem from its modest capital base, and are quite rigorous as a result. While CCC's foreign customers appreciate this, it does prevent some SMEs from using the Corporation's services. CCC will seek alternative sources of risk capital or partner with commercial and public lenders to find ways to assist these SMEs.

With almost $900 million in payments to Canadian suppliers in 1999-2000, treasury management is a key aspect of CCC's business operations. The Corporation received $5 million in fiscal year 1999-2000 from its Shareholder as a repayable working capital appropriation to improve its liquidity position. This will greatly assist the Corporation in maintaining timely payments to its clients, the vast majority being SMEs, which are often faced with the challenge of meeting payroll requirements.

On the operational side, although CCC generated its highest cost-recovery revenues to date, the Corporation required the support of the Shareholder for an additional $2 million in parliamentary appropriations in 1999-2000 for increased operating costs, including costs related to Year 2000 preparedness.

To position itself to better serve its clients, the Corporation has been working with external parties to review the appropriate level of resources that the Shareholder could provide to fulfil CCC's parliamentary mandate. The Corporation plans to share the outcome of this review with its Shareholder next fiscal year.

Other Performance Indicators

Additional Contract Costs as a Percentage of Business Volumes

CCC standard	**0.2%**
1999-2000 actual	**0.3%**

The Canadian Commercial Corporation's risk standard attempts to keep additional contract costs at less than 0.2 per cent of business volumes. In recent years, CCC has kept these costs at less than 0.1 per cent of business volumes. Maintaining this standard requires significant labour, resources and time for each individual contract before it is signed.

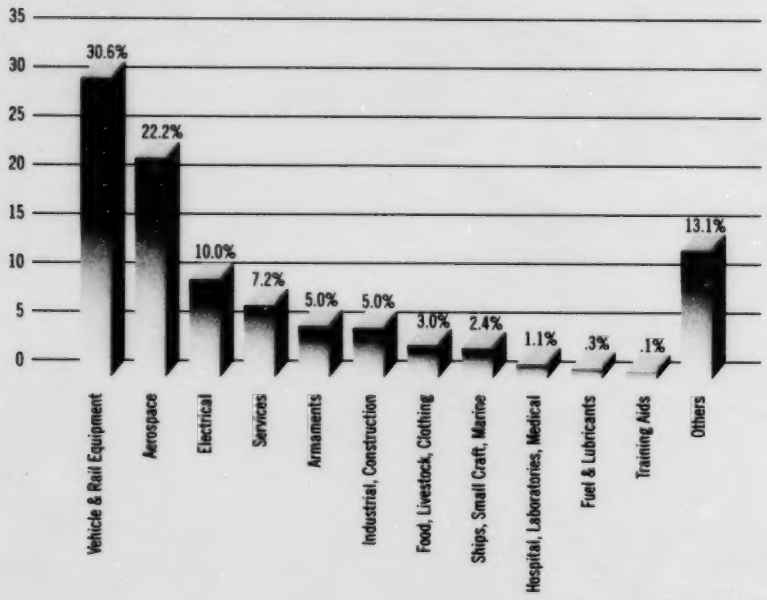
The standard of 0.2 per cent reflects the Board of Directors' approved risk tolerance level, excluding the special allocation of $250,000 to enable CCC to take on some SME projects which would otherwise not fit within its risk parameters. The Corporation exceeded its standard in 1999-2000 because more provisions for losses for SME projects were recognized than expected.

Provision for Doubtful Accounts Compared to Accounts Receivable

CCC standard	**1.0%**
1999-2000 actual	**0.0%**

In 1999-2000, the Corporation continued its success in collecting from foreign buyers, in part due to its stringent customer credit guide. This indicator is important to Canadian exporters, who frequently view CCC as a means of not only winning contracts with more

Percentage of Sales by Product Category
(April 1999-March 2000)



advantageous payment terms, but also of significantly reducing the risk of non-payment.

Time Required to Make Payment for Exporters

CCC standard	**30 days (15 days, APP)**
1999-2000 actual	**31 days (16 days, APP)**

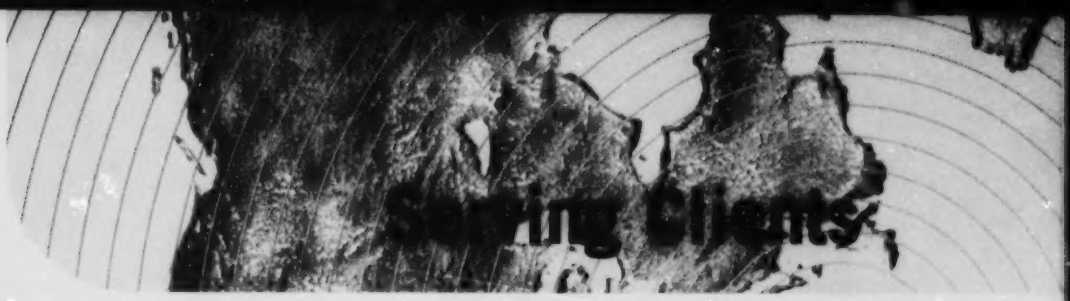
One of CCC's key values is its prompt payment to exporters as funds are received from foreign buyers according to the terms of the contract. Payments to suppliers are made on a timely basis, and include special arrangements for SMEs under its Accelerated Payment Program (APP).

CCC is pleased to note that the Government of Canada has supported its efforts to meet the needs of exporters to receive payments on a timely basis. In 1998-99, an injection of $5 million was made to assist the Corporation in this area, and an additional $5 million was made available in February 2000 in the form of a repayable working capital appropriation.

Net Cost of Operations Compared to Business Volumes

CCC standard	**1.3%**
1999-2000 actual	**1.1%**

CCC remains largely dependent on its parliamentary appropriation to fund its program. In 1999-2000, the Corporation's greater business volume enabled it to exceed its past record of 1.3 per cent of net operating costs. The greater volume offset the significant increases in demand for CCC's services by more SMEs, which affected the cost of operations. For 2000-2001, the Corporation anticipates net operating costs of 1.2 per cent, reflecting projected increased operating costs such as collective bargaining increases, public-service pension plan reform and informatics requirements.



Satisfied Customers

In the last quarter of 1999-2000, the Canadian Commercial Corporation undertook three elements of client research to assess exporters' needs, and identify what it must do to better meet the needs of a larger and more diverse client base.

First, the Corporation carried out its annual survey of existing clients on the value of CCC services. Second, the *Myers Report* of CCC markets also looked at Canadian capabilities and exporters' needs, and how CCC could better apply its capabilities to increase exporter success rates. Finally, the Corporation worked with EDC on a joint survey of exporters to assess the views and needs of those not currently using the services of either Crown corporation.

Client Satisfaction Index

To ensure that it is responsive to exporters' needs and expectations, CCC conducts an annual client satisfaction survey. For the first time in 1998-99, it built its client satisfaction index into a performance measure.

In its survey of current clients, CCC showed steady improvement in service delivery, and scored 7.4 out of 10 on overall value to exporters, exceeding the corporate target of 7.2.

1998-1999 target	**7.2**
1998-1999 index	**7.0**
1999-2000 target	**7.2**
1999-2000 index	**7.4**

Overall, 92.5 per cent of clients thought the service provided by CCC was excellent, very good or good.

A majority of respondents felt CCC meets or exceeds their expectations on all aspects of services, and a large majority expect to use the Corporation more in the future. Key CCC strengths cited were useful trade advice, export knowledge, increasing exporter credibility in the eyes of the buyer, reducing payment risks and enhancing payment terms. As a result of these high scores, over 80 per cent of clients in both the mandated U.S. market and in optional markets indicated a greater likelihood of using CCC services over the next year. Additionally, 61 per cent of CCC's DPSA clients saw their sales increasing in the U.S. defence market over the next two years, while 64 per cent of those using CCC internationally felt their sales to foreign government buyers would grow over the next two years.

The likelihood of future use of CCC was greatest among those relying on exports for more than half of their business and those

that have been active with the Corporation in the last 12 months.

CCC's highest satisfaction and value ratings again came from smaller companies. Some 20 per cent of clients in both the U.S. and overseas felt that CCC's levels of service had improved in the past year, with 75 per cent feeling that levels had stayed the same. Only 5 per cent felt that service had declined, and when asked why this was so, most cited resource-based issues (length of response time, shortage of officers to handle inquiries).

Among clients in the DPSA market, CCC's greatest value-added benefit was found in its knowledge of the DoD market and procedures. Internationally, and in cases where use of CCC is optional, value-added benefits were tied to the extent that CCC could be identified as a factor in landing the business, or improving contract terms. CCC's clients again gave it their highest marks among all trade agencies they used in 1999-2000.

Clients were also asked if CCC met or exceeded their expectations in six standards of service:

Courtesy	98%
Accessibility	91%
Confidentiality	98%
Fairness	92%
Competence	93%
Timeliness	88%

The survey shows that CCC's existing core clients value its services, and see themselves as having a long-term relationship with the organization. They are exporters committed to procurement markets, keenly interested in the continuing availability and enhancement of CCC services, and view CCC as an important ingredient in their export success. CCC can expect to continue to see its U.S. and international business grow through increased use of its services by existing clients.

Assessing Client Needs

The *Myers Report* suggested that in striving to deal with a wider range of clients, and in offering service enhancements or filling service gaps, the best question CCC can ask itself is: *"In what national or sectoral markets can CCC's unique role in putting deals together most effectively assist Canadian exporters in winning contracts on improved terms?"*

The study also suggested that based on exporters' needs and CCC's capabilities, the Corporation is most likely to increase its number of clients and grow its business among:

- aerospace, electronic and other manufacturers and service providers selling to the U.S. defence market;
- engineering firms, equipment or technology providers looking to participate in major capital and infrastructure projects;
- smaller exporters aiming to break into new markets, particularly those selling specialized or high-value technologies and services;
- smaller exporters that can benefit from enhanced services, such as bid matching, consulting on contract terms, and facilitating access to working capital.

The report went further, suggesting that these potential clients were most likely found among three interrelated client groups: technology companies; engineering companies; and high-value service companies.

Reaching New Clients

In January 2000, CCC teamed up with EDC on a survey conducted by Angus Reid of 500 exporters not currently using the services of either organization. Exporters were asked specific questions related to CCC. The survey shows that CCC enjoys a 36-per-cent rate on name recognition, with greatest recognition in Ontario (41%), but this does not translate into knowledge of CCC services. Some 17 per cent of this sample had pursued opportunities with foreign governments. Among this group, CCC scores over 50 per cent on name recognition, greater under-

standing of its services, and 33 per cent have contacted CCC in the past for assistance. The markets these companies are most interested in are government agencies in the U.S., Asia Pacific and Europe.

When asked why they did not target or sell to foreign government buyers, almost half indicated that governments were not users of their products or services, but 23 per cent cited excessive red tape, paperwork, insufficient experience or knowledge, limited contacts or marketing capacity as barriers in procurement markets. These are all areas where CCC services could assist them to enter these types of markets.

When informed of its existence, some 73 per cent indicated they would be interested in using a government agency that could sign contracts on their behalf and provide a government-backed guarantee of contract performance to help win sales. Exporters who did not know of CCC were most interested in services that could identify business opportunities outside of Canada, provide a government-backed guarantee of contract performance, negotiate better terms, reduce bonding requirements, identify Canadian sources of supply for foreign buyers, and facilitate access to commercial sources of pre-shipment export financing.

Some 78 per cent of exporters also indicated they would be interested in the availability of such services in commercial (non-government) sales, and 60 per cent indicated a willingness to pay for those services at a market rate similar to what they would expect to pay for a professional accounting or legal firm.

The Angus Reid survey suggests that there are strong opportunities for CCC to grow its business from new clients in both procurement markets, and from sales to private-sector buyers.

Policy Initiatives, Organization and Governance

Electronic Commerce

By 2005, the majority of the Canadian Commercial Corporation's contracting services will be delivered electronically.

E-commerce constitutes the major challenge to the Corporation as it strives to keep pace with the evolution of its use among Canadian exporters, and more importantly, with buyers in the U.S. and overseas. In most OECD countries, government purchasing is going on-line. As these changes are phased in, CCC's business processes and supporting technology must stay in step with these changes.

The Government of Canada's Strategic Infrastructure Initiative (SII) will provide a secure network on top of the Internet for Canadians to interact with their own government for all government services by 2004. This is an ambitious time frame and the availability of this network and the Government-On-Line (GOL) project should enable the Corporation to better track its own e-commerce initiative, as well as potentially reduce its costs and simplify implementation.

Having passed the critical date of the Year 2000 issue, CCC can now invest more resources in the development of an e-commerce strategy that will guide its efforts. A working group has been established to determine which services present the best opportunities for electronic delivery considering CCC's mix of projects, suppliers and buyers, and map a course of action for the next two years.

Computerization

The emerging Internet economy is forcing organizations to shift their focus from internal back-office processes to external commerce processes that automate interaction and collaboration among customers, suppliers and other business partners. Some of the business processes CCC implemented over the last few years to respond to new requirements are badly in need of automation, while others will have to be re-energized with new technology to achieve desired results.

In 1999-2000, CCC established a strategic computerization plan, assigning priorities to upgrading systems.

- CCC will invest in Customer Relationship Management to relate marketing and business development data with operational or transaction data. This will provide the Corporation with better instruments to monitor and evaluate the success of its marketing and business development efforts.
- CCC will automate the processing of cost-recovery transactions to enhance control and accuracy of data and provide management with monitoring capabilities required to administer the program. CCC will also automate its Risk Analysis process and complete the automation of the PPP process.
- CCC will implement a suite of quality-control methods and tools to improve the value of information management needs to make business development decisions, and manage its business processes more effectively.

Year 2000

As a result of its efforts with respect to Year 2000 issues, the transition occurred without event because of CCC's significant efforts in reviewing its inventory of all contracts having outstanding commitments as of January 1, 2000, verification of its own technological infrastructure and those of its exporters, contingency planning and establishing a Year 2000 risk assessment procedure for all new contracts with suppliers.

CCC is not aware of any negative consequences on its program due to non-compliance by clients or buyers. While Year 2000 risks still exist, CCC will continue to monitor external risks throughout the year.

Environmental Guidelines

CCC's involvement in overseas projects does not raise the same environmental issues as those of other Crown financial institutions or export credit agencies. Nevertheless, CCC is called on by exporters to participate in capital projects, and the capital project guidelines put into practice last year provide a framework for assessment of attendant risks.

In constructing this framework, CCC management has built in a requirement that an environmental assessment be conducted on such projects by a qualified

source, at the exporter's expense, before CCC agrees to participate in the sale. While this is CCC's corporate practice on all projects with environmental implications, the Corporation is still developing a formal Environmental Assessment Framework, and will work with the Canadian Environmental Assessment Agency to finalize this work, and bring it forward to its Board for consideration in 2000-2001.

Corporate Social Responsibility

In the last few years there has been growing scrutiny of the ways that Canadian businesses conduct themselves abroad. Particular attention has focussed on ensuring that Canadian businesses adopt ethical practices in dealing with foreign public officials and recognize the human rights and social responsibility implications of doing business in some countries.

DFAIT is chairing a process with Canadian business representatives on corporate social responsibility in a trade context, and in 2000-2001 will be undertaking a study on standards prevalent in G-7 countries.

As a Crown corporation, CCC strictly adheres to the Government of Canada's policies in these areas and will keep pace with DFAIT's work and recommendations.

In 1999, CCC also announced its sponsorship of an award for Corporate Social, Ethical and Environmental Performance at the annual International Co-operation Awards. This award will be presented to a company that has a corporate code of ethics, systematically integrates local community stakeholders into its decision making, and builds appropriate community support systems into the design and implementation of a project in a developing country.

Human Resources

CCC's strength is in its ability to customize services to client needs, and to anticipate and keep pace with changing business requirements. As CCC's client base expands and Canadian exporters become more aggressive in their target sectors and markets, CCC staff will be challenged to keep up with changes in industry, technology, buyer expectations and market developments. CCC will be increasingly called on to operate in an environment which encourages organizational flexibility and promotes performance excellence.

As a Crown corporation, CCC establishes its own human resource accountability framework and negotiates its own collective agreement within the parameters of the Canada Labour Code. In 1999, the Corporation negotiated a two-year agreement with the Professional Institute of the Public Service of Canada, which included restructuring of salary bands and a number of provisions which will contribute to the modernization of CCC's business practices. The Corporation will continue to introduce a new made-in-CCC Human Resources Framework throughout 2001, clearly acknowledging the distinct nature of its operating environment.

CCC's business vision is also evolving to one more client-focussed and entrepreneurial, and the potential for growth is on the horizon. To respond

effectively to these challenges, CCC will adopt a number of recruitment, retention and career change strategies to ensure that a highly effective work force will be in place.

In 1999-2000, CCC's organizational structure was adjusted to provide an infrastructure for its marketing efforts in new sectors and markets, and to provide more direct linkages between business development and contracting teams to ensure that new business leads are effectively integrated into CCC's service lines. These structural changes were reinforced with the appointment of an Executive Vice-President, with responsibility for business development and operations, and the creation of the position of Vice-President, Corporate Strategy and Marketing. In addition, a new job evaluation plan is under development, which will recognize the value of these critical skills and abilities.

The move toward a CCC-based evaluation and compensation approach will break down artificial barriers within job families, encourage employees to adopt multiple skills, provide appropriate internal career paths and facilitate the movement of staff to respond to emerging business demands. In the context of a continuous learning environment, employees will be encouraged to examine their career expectations and seek appropriate professional development opportunities, both within and outside of the Corporation.

Governance

CCC is a highly specialized, highly skilled member of Team Canada Inc. It is expected to contribute to the broader goals of the Government of Canada to increase exports, diversify markets and increase the number of companies exporting, particularly among SMEs. These government objectives, and the Corporation's own aggressive plans to increase the number of companies with which it works require strong governance structures.

The *Canadian Commercial Corporation Act* combines the roles of President and Chairman, which deviates from current governance norms for Crown corporations. As a result of the interdepartmental review of CCC, completed in 1998-99, the Government of Canada is committed to changing these provisions to separate the functions of President and Chairman. The Corporation is working with other departments and central agencies to identify a legislative means of implementing this change quickly.

With the appointment of a full-time president in May 1999, the Corporation has adopted new practices for its Board meetings, reflecting these pending changes, which include a lead Director to chair business sessions within the Corporation's legal framework.

As a result of the interdeparmental review, the Government is also committed to strengthening the Board and appointing additional private-sector members. The Corporation has developed criteria that follow modern Board practices to assist the Shareholder to identify qualified Board candidates.

Throughout 1999-2000, the Board has been actively involved in CCC's corporate and strategic planning processes, particularly in ensuring that the principal risks facing the Corporation are identified and that management practices and systems are in place to deal with these risks.

The Board has been especially helpful in this process, which, in 1999, provided a clear vision of CCC's future in the 21st century trade environment. This work led to the commissioning and completion of market and client studies, and a financial assessment of the Corporation's operational and capital budgets. The findings and results will be presented to the Shareholder in 2000-2001.

Moving into the 21st Century

The Canadian Commercial Corporation has completed its Corporate Plan for the 2000-2005 period, which builds on the work done in 1999-2000 to identify CCC's potential. The Plan provides the steps the Corporation will take to implement its five-year vision of growth.

The framework of this Corporate Plan maximizes CCC's contribution in markets and sectors where its services can produce the greatest results for Canadian exporters. The Plan recognizes the Corporation's existing strengths, highlights areas where these strengths will have to be supplemented, and identifies partners with whose products and services CCC's capabilities can be matched to enhance the success of mutual clients.

The Corporate Plan reflects a commitment to ensure that CCC is on a secure financial footing, enabling it to grow its business, sustain growth, and provide enhanced levels of service to a much larger and broader clientele.

To this end, CCC set precise targets for 2000-2001 to simplify its messages, transmit them more effectively to target audiences, and partner more effectively within Team Canada Inc. It also set an ambitious program continuing the redevelopment of the Corporation's information systems to support a client-driven organization with a proactive marketing and sales culture. It also proposed to establish and monitor the performance measurements required to reinforce this culture, as well as to implement a comprehensive human resources strategy to ensure that it continues offering its clients the skills they want and need in the 21st century.

The Way Ahead

CCC's plans for the 2000-2005 period seek to maximize its contribution as an export sales agency, and be responsive to the needs of the exporting community. At the same time, CCC will increasingly focus its efforts in markets and sectors where its services can make a strategic difference in the success rate of Canadian companies. CCC recognizes its existing strengths as well as where these strengths will have to be supplemented to meet changing exporters' needs. CCC has identified partners with whose products and services its capabilities can be matched to produce greater success for mutual clients.

For 2000-2001, the Corporation has set targets which build on its 1999-2000 record, including:

- to increase to 2,100 the number of exporters utilizing its services;
- to enable 310 companies to successfully contract through the Corporation;
- to increase the number of large and small projects to sustain a potential sales volume of $1.2 billion to $1.4 billion;
- to generate cost recovery and other income of $3 million;
- to maintain its client satisfaction index at 7.4, while expanding and investing in new services and capacity.

The year 2000-2001 will be one of investing in increasing awareness, marketing, technology and human resources to enable CCC to achieve significant, sustainable growth in its business in the coming years.

Canadian Suppliers with Contracts or Amendments in 1999/2000

3M Canada Company
Brockville (ONTARIO)

Aavangen Industries
Calgary (ALBERTA)

Accucaps Industries
Windsor (ONTARIO)

Aero Aerospace Inc.
Richmond (BRITISH COLUMBIA)

Active Gear Co. of Canada Ltd.
Concord (ONTARIO)

ActiveSystems Inc.
Ottawa (ONTARIO)

Acton International Inc.
Acton Vale (QUEBEC)

ADM Agri Industries Ltd.
Windsor (ONTARIO)

AERA Coast Limited
Port Coquitlam (BRITISH COLUMBIA)

Air Labrador
Goose Bay (NEWFOUNDLAND & LABRADOR)

Aircraft Appliances and Equipment Ltd.
Bramalea (ONTARIO)

Aklak Air Inc.
Inuvik (NORTHWEST TERRITORIES)

Amerace Limited
Richmond Hill (ONTARIO)

A-M-M
Pointe-aux-Trembles (QUEBEC)

AMS Aviation Maintenance & Support Corporation
Winnipeg (MANITOBA)

Anachemia Canada Inc.
Ville St-Pierre (QUEBEC)

Anotec (Nansa - Soaland Limited)
Moncton (NEW BRUNSWICK)

Apex Industries Inc. Technologies Division
Moncton (NEW BRUNSWICK)

Aqua Jom Farms Ltd.
Shelburne (NOVA SCOTIA)

Artissimo Prints Inc.
Montréal (QUEBEC)

Arvin Ride Control Products Inc.
Toronto (ONTARIO)

Asea Brown Boveri Inc. (Canada)
St. Laurent (QUEBEC)

A S R Technologies Inc.
Ottawa (ONTARIO)

ASW Systems Inc.
Oakville (ONTARIO)

Atlantis Systems International Inc.
Brampton (ONTARIO)

Automatic Coating Ltd.
Toronto (ONTARIO)

Autoship Systems Corporation
Vancouver (BRITISH COLUMBIA)

BAE Systems Canada Inc.
St. Laurent (QUEBEC)

Banner Pharmacaps (Canada) Ltd
Olds (ALBERTA)

Barer Engineering Co.
Montréal (QUEBEC)

Baultar Composite Inc.
Windsor (QUEBEC)

Beavers Dental Division
Morrisburg (ONTARIO)

B G Technology Inc.
Downsview (ONTARIO)

BlueStar Advanced Technology Corp.
North Vancouver (BRITISH COLUMBIA)

Bluestar Battery Systems Corporation
Surrey (BRITISH COLUMBIA)

Bombardier Inc.
Kingston (ONTARIO)

Bomem Inc.
Québec (QUEBEC)

Bovar Inc.
Calgary (ALBERTA)

Bradley Air Services Limited
Carp (ONTARIO)

Bragwear Inc.
Montréal (QUEBEC)

Bristol Aerospace Limited
Winnipeg (MANITOBA)

Burden's Services Ltd.
Goose Bay (NEWFOUNDLAND & LABRADOR)

CAE Electronics Ltd.
St. Laurent (QUEBEC)

Callan Technology Ltd.
Kanata (ONTARIO)

Canada Allied Diesel Co. Ltd.
Lachine (QUEBEC)

Canada Forgings Inc.
Welland (ONTARIO)

Canadian Helicopters Limited
Les Cedres (QUEBEC)

Canadian Instrumentation & Research Ltd.
Burlington (ONTARIO)

Canadian Technology Human Resources Board
Ottawa (ONTARIO)

Cancer Care International
Toronto (ONTARIO)

Cara Operations Limited
Mississauga (ONTARIO)

Carleton Life Support Technologies Ltd.
Mississauga (ONTARIO)

Casavant Freres Ltée
St. Hyacinthe (QUEBEC)

C-Core
St. John's (NEWFOUNDLAND & LABRADOR)

CEL Aerospace Test Equipment Ltd.
Longueuil (QUEBEC)

Cercast Incorporated
Montréal (QUEBEC)

Champion Road Machinery Limited
Goderich (ONTARIO)

Champlain Graphics
Whitby (ONTARIO)

Chase Tools & Equipment
St. Laurent (QUEBEC)

Chemac Industries Inc.
Vernon (BRITISH COLUMBIA)

Chianti Food Processors Inc.
Toronto (ONTARIO)

Clicken Technologies Inc.
Montréal (QUEBEC)

Codalex Limited
Montréal (QUEBEC)

Code Incorporated
Ottawa (ONTARIO)

Communications & Power Industries Canada Inc.
Georgetown (ONTARIO)

Computing Devices Canada Ltd.
Ottawa (ONTARIO)

CRESTech
North York (ONTARIO)

Consulting & Audit Canada
Ottawa (ONTARIO)

Croman Woodward Central Distributor
Concord (ONTARIO)

CSP Security Consulting Inc.
Montréal (QUEBEC)

CTF Systems Inc.
Port Coquitlam (BRITISH COLUMBIA)

C.Y.M.C. Inc
Milton (ONTARIO)

DAC Aviation International Ltd.
Montréal (QUEBEC)

Davanac Inc.
Lachine (QUEBEC)

DGB Développement International Inc.
Montréal (QUEBEC)

DGB Systems Integrators (1993) Inc.
St. Laurent (QUEBEC)

Defence Research Establishment
Ralston (ALBERTA)

Department of National Defence
Hull (QUEBEC)

Department of Natural Resources
Ottawa (ONTARIO)

Dorlan Aerospace Canada
Milton (ONTARIO)

Dessau-Soprin International Inc.
Laval (QUEBEC)

Diomaco
Kitchener (ONTARIO)

Dixon Manufacturing Inc.
Concord (ONTARIO)

Donlee Precision
Toronto (ONTARIO)

DPS Railway Equipment Inc.
Montréal (QUEBEC)

DuponTrolley Industries
Québec (QUEBEC)

DRS Flight Safety & Communications
Carleton Place (ONTARIO)

D.W. Gill Supply Company Ltd.
Vaudreuil (QUEBEC)

DY 4 Systems Inc.
Kanata (ONTARIO)

E G & G Canada Ltd.
Vaudreuil (QUEBEC)

ELCAN Optical Technologies
Midland (ONTARIO)

ELI Eco Logic International Inc.
Rockwood (ONTARIO)

Environment Recovery Equipment Inc.
Port Colborne (ONTARIO)

Esquimalt Defence Research
Victoria (BRITISH COLUMBIA)

Expro Chemical Products Inc.
St. Timothee (QUEBEC)

FAG Bearings Limited
Stratford (ONTARIO)

FAHR Industries Inc.
St. Jacques (NEW BRUNSWICK)

Fematics Canada Inc.
Pointe Claire (QUEBEC)

FilterVac International Inc.
Kitchener (ONTARIO)

Focus Manufacturing Inc.
Chicoutimi (QUEBEC)

Forest Technology Systems Limited
Victoria (BRITISH COLUMBIA)

Garlock of Canada
Dartmouth (NOVA SCOTIA)

Gem Systems Inc.
Richmond Hill (ONTARIO)

General Electric Canada Inc.
Montréal (QUEBEC)

General Kinetics Engineering Corporation
Bramalea (ONTARIO)

General Motors of Canada Limited
London (ONTARIO)

GIII Ltd.
Winnipeg (MANITOBA)

Global Precast
Maple (ONTARIO)

Global Thermoelectric Inc.
Calgary (ALBERTA)

Hankin Atlas Ozone Systems Ltd.
Scarborough (ONTARIO)

Hard Suits Inc.
North Vancouver (BRITISH COLUMBIA)

Hepburn Engineering Inc.
North York (ONTARIO)

Hermes Electronics Inc.
Dartmouth (NOVA SCOTIA)

Heron Technology Corp.
Markham (ONTARIO)

Héroux Inc.
Longueuil (QUEBEC)

Hitesi Products Inc.
St. Laurent (QUEBEC)

Honeywell ASCa Inc.
Mississauga (ONTARIO)

Honeywell Aerospatiale Inc.
St. Laurent (QUEBEC)

Honeywell Limited
Ottawa (ONTARIO)

Horton Automation
Burnaby (BRITISH COLUMBIA)

IMP Aerospace Avionics
Halifax (NOVA SCOTIA)

IMP Group Limited
Halifax County (NOVA SCOTIA)

ImStrat Corporation
Carleton Place (ONTARIO)

INT Corporation
Ingersoll (ONTARIO)

Image Processing Systems Inc.
Markham (ONTARIO)

Indal Technologies Inc.
Mississauga (ONTARIO)

Informission Group Inc.
Québec City (QUEBEC)

Infradev International Inc.
Montréal (QUEBEC)

Inline Fiberglass Ltd.
Etobicoke (ONTARIO)

Inter City Papers International
Lasalle (QUEBEC)

Interactive Circuits & Systems Ltd.
Gloucester (ONTARIO)

International Centre for Human Resources Management
Pickering (ONTARIO)

International Civil Aviation Organization
Montréal (QUEBEC)

International Code Services Inc.
Aurora (ONTARIO)

International Demining Alliance Canada Inc.
Carp (ONTARIO)

International Interior Specialists Inc.
Markham (ONTARIO)

Interpac Corporation
St. Laurent (QUEBEC)

Irvin Industries Canada Ltd.
Fort Erie (ONTARIO)

JANSSEN-ORTHO Inc.
North York (ONTARIO)

Jones Marine Services Ltd.
Chemainus (BRITISH COLUMBIA)

Jordair Compressors Inc.
Richmond (BRITISH COLUMBIA)

KB Electronics Limited
Bedford (NOVA SCOTIA)

KCO Metal Products
Laval (QUEBEC)

Ker-Train Research Inc.
Kingston (ONTARIO)

Kessler International Corporation
St. Laurent (QUEBEC)

Kumaran Systems Inc.
Etobicoke (ONTARIO)

La Peausserie de Quebec Inc.
Québec (QUEBEC)

Labotix Automation Inc.
Peterborough (ONTARIO)

Lancaster Aviation Inc.
Milton (ONTARIO)

Les Bois Lessard - Tessier International Inc.
Boisbriand (QUEBEC)

Les Produits FREDDY Inc. Products
St. Hyacinthe (QUEBEC)

Liburdi Engineering Ltd.
Dundas (ONTARIO)

Liftking Industries Inc.
Woodbridge (ONTARIO)

Litton Marine Systems Canada
Mississauga (ONTARIO)

Litton Systems Canada
Toronto (ONTARIO)

LNS Systems Inc.
St. Laurent (QUEBEC)

Lockheed Martin Canada
Montréal (QUEBEC)

Logo Computer Systems Inc. (LCSI)
Montréal (QUEBEC)

Lucas Industries Canada Limited
Montréal (QUEBEC)

Macdonald Dettwiler Space and Advanced Robotics Ltd.
Brampton (ONTARIO)

Machine Outils Henri Line Ltée
Granby (QUEBEC)

Macrodyne Technologies Inc.
Woodbridge (ONTARIO)

Magneto-Inductive Systems Limited
Dartmouth (NOVA SCOTIA)

Marathon Watch Company Limited
Richmond Hill (ONTARIO)

Marine Diesel Engines Ltd.
Caraquet (NEW BRUNSWICK)

MDS Aero Support Corporation
Ottawa (ONTARIO)

MDS-PRAD Technologies Corporation
St. Laurent (QUEBEC)

Mecair Inc.
Pointe Claire (QUEBEC)

Med-Eng Systems Inc.
Ottawa (ONTARIO)

Menasco Aerospace
Oakville (ONTARIO)

Menasco Aviation Services Ltd.
Burlington (ONTARIO)

Merrill Engineering Ltd.
Delta (BRITISH COLUMBIA)

METOCEAN Data Systems Limited
Dartmouth (NOVA SCOTIA)

Messier-Dowty Inc.
Ajax (ONTARIO)

MetalCraft Marine Inc.
Kingston (ONTARIO)

Mid Canada Millwork Ltd.
Steinbach (MANITOBA)

Montreal Parquetry Floors inc.
Montréal (QUEBEC)

Motorola Canada Ltd.
Calgary (ALBERTA)

Mr. Ranojoy Basu Ray
Nepean (ONTARIO)

MRF Geosystems Corporation
Calgary (ALBERTA)

MTU Maintenance Canada Ltd.
Richmond (BRITISH COLUMBIA)

Mustang Survival Corp.
Richmond (BRITISH COLUMBIA)

Nanaktiek Corporation
Brampton (ONTARIO)

National Research Council of Canada
Boucherville (QUEBEC)

Neptec Design Group Limited
Kanata (ONTARIO)

NewSun Technologies Ltd.
Nepean (ONTARIO)

Niedner Limited
Coaticook (QUEBEC)

Nordic Systems Inc.
Mississauga (ONTARIO)

Norland Canada Inc.
Dorval (QUEBEC)

Northwest Territorial Airways Limited
Yellowknife (NORTHWEST TERRITORIES)

NSI Communication Inc.
St. Laurent (QUEBEC)

Nunasi Corporation
Yellowknife (NORTHWEST TERRITORIES)

O-Two Systems International Inc.
Mississauga (ONTARIO)

Olympic Gear and Manufacturing Inc.
Bramalea (ONTARIO)

Optech Inc.
North York (ONTARIO)

Orenda Aerospace Corporation
Mississauga (ONTARIO)

Orgues Létourneau Ltée
Saint-Hyacinthe (QUEBEC)

Ovalsys International Inc.
Longueuil (QUEBEC)

P.J. Hannah Equipment Sales Corp.
Surrey (BRITISH COLUMBIA)

Papp Plastics & Distributing Ltd.
Windsor (ONTARIO)

Park Thermal International (1996) Corp.
Georgetown (ONTARIO)

Polorus Navigation Systems Inc.
Calgary (ALBERTA)

Poly-Pacific International Inc.
Edmonton (ALBERTA)

Potash Corporation of Saskatchewan
Saskatoon (SASKATCHEWAN)

Pratt & Whitney Canada Inc.
Longueuil (QUEBEC)

Premiere Vision
St. Laurent (QUEBEC)

Pro-Safe Fire Training System Inc.
Nobel (ONTARIO)

Professional Machine Service
Markham (ONTARIO)

Public Works and Government Services Canada
Verdun (QUEBEC)

PyroGenesis Inc.
Montréal (QUEBEC)

Q-Tron Limited
Calgary (ALBERTA)

Raber Glove Manufacturing Co. Ltd.
Winnipeg (MANITOBA)

Rail Industries Canada Inc.
St. Laurent (QUEBEC)

Raytheon Canada Limited
Waterloo (ONTARIO)

Regan-Grant Corporation
Newmarket (ONTARIO)

Regor Inc.
Montréal (QUEBEC)

Remtec Inc.
Chambly (QUEBEC)

Rolls-Royce Canada Limited
Lachine (QUEBEC)

Sanmina Enclosure Systems
Toronto (ONTARIO)

Satlantic Inc.
Halifax (NOVA SCOTIA)

Scepter Corporation
Scarborough (ONTARIO)

Scotia Rainbow Inc.
Arichat (NOVA SCOTIA)

Serco Facilities Management Inc Goose Bay (NEWFOUNDLAND & LABRADOR)

Shell Canada Products Limited
Calgary (ALBERTA)

S.J. Precision Machine & Tool Inc.
Scarborough (ONTARIO)

Simunition
Le Gardeur (QUEBEC)

Sipco Aviation Fuels Inc.
Toronto (ONTARIO)

SNC Technologies inc.
Le Gardeur (QUEBEC)

SNC-Lavalin International Inc.
Montréal (QUEBEC)

SkyWave Mobile Communications Inc.
Ottawa (ONTARIO)

Soheil Mosun Ltd.
Toronto (ONTARIO)

Soucy International Inc.
Drummondville (QUEBEC)

Soucy Techno Inc.
Rock Forest (QUEBEC)

Spar Aerospace Limited
Mississauga (ONTARIO)

Spar Aviation Services
Pointe Claire (QUEBEC)

Spartan Corp.
London (ONTARIO)

Spiolo Manufacturing Inc.
Moncton (NEW BRUNSWICK)

SpringQuilt Industries Inc.
Pickering (ONTARIO)

Standard Aero Ltd.
Winnipeg (MANITOBA)

Standard-Modern Lathes Inc.
Mississauga (ONTARIO)

Stephens Analytical Inc.
Montréal (QUEBEC)

Stone Marine Canada Ltd.
Iberville (QUEBEC)

Stride Industries Ltd.
Mississauga (ONTARIO)

Swiftsure Spatial Systems Inc.
Victoria (BRITISH COLUMBIA)

Trocan Combustion Limited
Hubley (NOVA SCOTIA)

Tecsult Eduplus inc.
Montréal (QUEBEC)

Tektrend International Inc.
Dollard-des-Ormeaux (QUEBEC)

Teleflex (Canada) Ltd.
Richmond (BRITISH COLUMBIA)

Terra Surveys Limited
Ottawa (ONTARIO)

Tokmakjian Limited
Milton (ONTARIO)

Tourism Standards Consortium (TSC) Inc.
Edmonton (ALBERTA)

Trackless Vehicles Limited
Courtland (ONTARIO)

TradeBytes Data Corporation
Vancouver (BRITISH COLUMBIA)

Tri-Star Industries Limited
Yarmouth (NOVA SCOTIA)

Triangle Engineered Products Co.
Pointe Claire (QUEBEC)

Triton All-Terrain
Saskatoon (SASKATCHEWAN)

Uni-ram Corporation
Markham (ONTARIO)

University of Calgary
Calgary (ALBERTA)

University of Waterloo
Waterloo (ONTARIO)

Usinage Wild Cat Inc.
St. Georges Beauce (QUEBEC)

Valcom Limited
Guelph (ONTARIO)

Valley Associates Inc.
Ottawa (ONTARIO)

Virtual Prototypes Inc.
Montréal (QUEBEC)

Visual Insights Canada, Inc.
Toronto, (ONTARIO)

Vulkan Harex Steelfiber (North America) Inc.
Brantford (ONTARIO)

W R T Equipment Ltd.
Saskatoon (SASKATCHEWAN)

Wabco
Stoney Creek (ONTARIO)

Wajax Industries Limited
Langley (BRITISH COLUMBIA)

Walbar Canada
Mississauga (ONTARIO)

Watts, Griffis and McOuat Limited
Toronto (ONTARIO)

Wescam Inc.
Flamborough (ONTARIO)

West Heights Manufacturing
Kitchener (ONTARIO)

Winsafe Corp.
Markham (ONTARIO)

Wire Rope Industries Limited
Pointe Claire (QUEBEC)

Wright Environmental Management Inc.
Richmond Hill (ONTARIO)

Zenon Environmental Systems Inc.
Oakville (ONTARIO)

Contracted Customer Agencies by Country for Fiscal 1999/2000

Argentina

Consejo Federal De Inversiones

Unidad de Coordinacion del Proyecto PASMA

Australia

Department of Defence

Director, Weapons and Vehicle Procurement

St. Mary's Cathedral

Belgium

Ortho-Clinical Diagnostics

Bermuda

Precision Somers Joint Venture

The Bermuda Regiment

Chile

Servicio Nacional de Capacitación y Empleo

China, People's Republic

Chungwa Picture Tubes (FUZHOU) Ltd.

Import and Export Corporation of Liaohe Oilfield

Office of the State Commission for Public Service

Yaohua-Inline Energy-Saving Dorwin Co., Ltd.

Costa Rica

Instituto Costarricense Contra el Cancer

Cuba

Abatur S.A.

Autoimporte de la República de Cuba

Empresa Contruimport

Empresa Produimport

Empressa Tractoimport

Proveedora General Del Transporte

Quimimport

Denmark

Danish Army Materiel Command

Dominican Republic

ABCO S.A.

Egypt

Civil Aviation Authority of the Arab Republic of Egypt

Gabon

Ministère de l'Économie, des Finances, du Budget

Germany

Bundesamt fur Wehrtechnik

Hamberger Industriewerke Gmbh

MTU Motoren-Und Turbinen-Union Ludwigsfelde Gmbh

SOLON AG fur Solartechnick

Hong Kong, China

Ace Fur Manufacturing Limited

India

CMC Limited

Mahanagar Gas Ltd

Indonesia

UNAMET

Italy

ALI Parquets

Fincantieri

Jamaica

Ministry of Health

Japan

Kawasaki Heavy Industries

Sanko Tsusho Co., Ltd

Luxembourg

Armée Luxembourgeoise

Nato Maintenance and Supply Agency (NAMSA)

Mexico

Bombardier Concarril, S.A. de C.V.

Comisión de Adquisiciones y Enajenaciones

Comision Nacional del Agua

Minera Del Norte S.A. De C.V.

Nepal

Ministry of Tourism and Civil Aviation

Netherlands

Catharina-Ziekenhuis Hospital

Ministry of Defence

Stichting Exploitatie Nederlandse Staatsloterij

Stichting Nationale Sporttotalisator

Stichting Trombosedienst & Artsenlaboratorium

Norway

Norwegian Army Central

Pakistan

Al Mubarak CNG Station

Caltex Oil (Pakistan) Limited

Syed Service Station

Portugal

Direcçao de Navios

Ministerio Da Defesa Nacional

Romania

Ministry of Labour & Social Protection

Russia

Aeroflot Russian Airlines

Saint Lucia

Caribbean Customs Law Enforcement Council (CCLEC)

Saudi Arabia

Ministry of Municipal and Rural Affairs

Saudi Est. for Commerce and Contracting

Singapore

Singapore Technologies Kinetics Ltd.

Sweden

AB Svenska Spel

Switzerland

Solothurnische Gebäudeversicherung

Tanzania

Tanzanian Railway Corporation

Trinidad and Tobago, Republic of

Ministry of Health

United Kingdom

Aberdeenshire Council

British Aerospace (Operations) Limited

Defence Clothing and Textiles Agency

Island Waste Services Limited

London Fire and Civil Defense Authority

Pratt & Whitney Canada (UK) Limited

Rolls-Royce Derby

Royal Air Force

United Nations

UNICEF

UN Population Fund

UN Procurement and Transportation Division

World Food Program

United States of America

USAID

US Air Force

US Army

US Marine Corps

US Navy

Bacardi-Martini U.S.A Inc.

Beltrone Construction Co. Inc.

Boeing Aerospace Operations Inc.

Boeing Company-Shared Services Group

Charles Jacquin & Cie., Inc.

Coastal Helicopter Inc.

County of Orange

Defense Distribution Center

Defense Industrial Supply Center

Defense Logistics Agency

Department of the Treasury

Dollar Tree Stores Inc.

Duke University Health Systems

Dunn-Malco

EDO Corporation

ESD L. G. Hanscom Field

Electronic Systems Centre (PKRC)

Expack Seafood Inc.

FISC Norfolk Acq Group

FISC Shipyard Support Det

First Presbyterian Church

Frank M. Booth Inc.

General Motors Corporation

Goddard Space Flight Center

H.R.H. Construction Corporation

Hanwa American Corp.

Harmon Ltd.

Hercules Construction & Development Inc.

Hingham Municipal Lighting Plant

Honeywell Inc.

Imperial Bedding Corporation

Interstate Mechanical

Items International Inc./Airwalk

Itochu Aviation Co. Ltd.

John J. McMullen Associates Inc.

Kampi Components Co., Inc.

Kenaidan Construction Corp.

Litton Procurement PRC

Lockheed Martin

Marlyn Steel Decks Inc.

Martin International

Merrimack Valley Regional Transit Authority MVRTA

Military Sealift Command

National Aeronautics and Space Administration

National Imagery and Mapping Agency

Oil Stop Inc.

Perfection Hydraulics Inc.

Plaza Construction Corporation

Primex Technologies Inc.

Raytheon Electronic Systems (AN2-F04)

Rockland County Sheriff's Dept.

Sealy Inc. Brenham Texas

Sealy Inc. Denver Colorado

Sealy Inc. Trinity North Carolina

Selectron Industrial Company

St. John's Episcopal Church

St. Mary's on the Highlands Episcopal Church

Swinerton & Walberg Co.

TNT Logistics North America

The Cathedral of St. Andrew's

The Stanley Works

The World Bank

Tobyhanna Army Depot

Trinity United Methodist Church

Turner Construction Company

U.S. Department of Energy

U.S. Department of State

United States Department of Agriculture

Wallops Flight Center

Warner Robins Air Logistics Center

Watervliet Arsenal

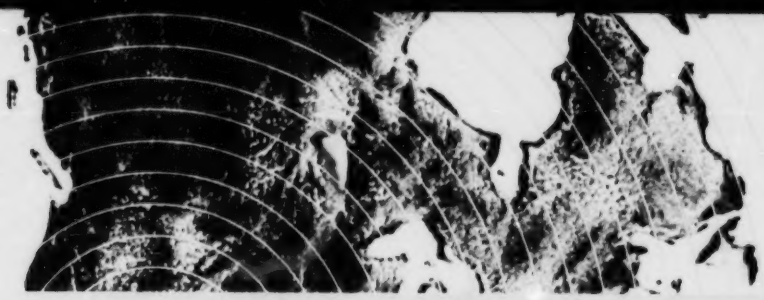
White Sands Missile Range

Wright Laboratory

Wright Laboratory (WL/MLKM)

Vietnam

The Vietnam National Maritime Bureau



40

Canadian Commercial Corporation

Financial Statements

1999-2000

Management Responsibility for Financial Statements

The financial statements of the Canadian Commercial Corporation and all information in this annual report are the responsibility of management and have been approved by the Board of Directors. The statements have been prepared in accordance with generally accepted accounting principles, using management's best estimates and judgements, where appropriate. Financial information presented elsewhere in the annual report is consistent with the statements.

In discharging its responsibility for financial reporting, management maintains and relies on financial and management control systems and practices which are designed to provide reasonable assurance that transactions are authorized, assets are safeguarded, and proper records are maintained. These controls and practices are intended to ensure the orderly conduct of business, the accuracy of accounting records, the timely preparation of reliable financial information and adherence to corporate policies and statutory requirements.

The Audit Committee oversees management's responsibilities for maintaining adequate control systems and the quality of financial reporting. The Corporation's external auditors have full and free access to the Audit Committee to discuss the results of their work and to express their concerns and opinions.

The independent auditor, the Auditor General of Canada, is responsible for auditing the transactions and financial statements of the Corporation, and for issuing his report thereon.

Douglas Patriquin
President

Paul Thoppil
Chief Financial Officer

Ottawa, Canada
June 2, 2000

Auditor's Report

To the Minister for International Trade

I have audited the balance sheet of the Canadian Commercial Corporation as at March 31, 2000 and the statements of operations and retained earnings and cash flow for the year then ended. These financial statements are the responsibliity of the Corporation's management. My responsibility is to express an opinion on these financial statements based on my audit.

I conducted my audit in accordance with generally accepted auditing standards. Those standards require that I plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In my opinion, these financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the Corporation as at March 31, 2000 and the results of its operations and its cash flows for the year then ended in accordance with generally accepted accounting principles. As required by the *Financial Administration Act*, I report that, in my opinion, these principles have been applied on a basis consistent with that of the preceding year.

Further, in my opinion, the transactions of the Corporation that have come to my notice during my audit of the financial statements have, in all significant respects, been in accordance with Part X of the *Financial Administration Act* and regulations, the *Canadian Commercial Corporation Act* and the by-laws of the Corporation.

John Wiersema, CA
Assistant Auditor General
for the Auditor General of Canada

Ottawa, Canada
June 2, 2000

Balance Sheet

As at March 31, 2000
(in thousands of dollars)

ASSETS	2000	1999
Cash and short-term deposits (Note 3)	$ 50,806	$ 51,770
Accounts receivable (Note 4)	188,379	160,691
Advances to suppliers	41,940	29,010
Progress payments to suppliers	75,295	44,731
	$ 356,420	$ 286,202

LIABILITIES		
Accounts payable and accrued liabilities (Note 4)	$ 189,941	$ 168,841
Advances from customers	58,398	48,852
Progress payments from customers	75,840	44,065
Provision for additional contract costs (Note 5)	2,819	279
	326,998	262,037
Employee termination benefits	1,064	998
	328,062	263,035
Contingencies (Note 7)		

EQUITY OF CANADA		
Repayable working capital appropriation (Notes 1 and 8)	5,000	–
Contributed surplus (Note 1)	15,000	15,000
Retained earnings	8,358	8,167
	23,358	23,167
	28,358	23,167
	$ 356,420	$ 286,202

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

Approved by the Board:

President

Director

Statement of Operations and Retained Earnings

for the year ended March 31, 2000

(in thousands of dollars)

REVENUES	2000	1999
Contract billings (Note 9)	$ 897,726	$ 788,709
Interest and other income	2,812	1,880
Cost recovery	3,183	1,747
Gain (loss) on foreign exchange	(728)	1,040
	902,993	793,376
EXPENSES		
Cost of contract billings	897,726	788,709
Additional contract costs	3,345	1,057
Administrative expenses	14,279	13,403
	915,350	803,169
Net results of operations before parliamentary appropriation	(12,357)	(9,793)
Parliamentary appropriation (Note 8)	12,548	10,443
Net results of operations	191	650
Retained earnings at beginning of year	8,167	7,517
Retained earnings at end of year	$ 8,358	$ 8,167

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

Cash Flow Statement

for the year ended March 31, 2000
(in thousands of dollars)

CASH FLOWS FROM OPERATING ACTIVITIES	2000	1999
Receipts from customers	$ 911,846	$ 800,123
Interest and other income received	5,995	3,627
Payments to suppliers	(920,611)	(801,604)
Administrative payments	(15,014)	(13,499)
Cash flows used in operating activities (Note 13)	$ (17,784)	$ (11,353)

CASH FLOWS FROM FINANCING ACTIVITIES		
Parliamentary appropriation - operating	$ 12,548	$ 10,443
Parliamentary appropriation - contributed surplus	–	5,000
Parliamentary appropriation - repayable working capital appropriation	5,000	–
Cash flows from financing activities	$ 17,548	$ 15,443
Effect of exchange rate changes on cash and short-term deposits	(728)	1,040
(Decrease) increase in cash and short-term deposits	(964)	5,130
Cash and short-term deposits at beginning of year	51,770	46,640
Cash and short-term deposits at end of year	$ 50,806	$ 51,770

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

Notes to Financial Statements

March 31, 2000

1. Nature, Organization and Funding

The Corporation was established in 1946 by the *Canadian Commercial Corporation Act* (the Act) and is an agent Crown corporation listed in Part I of Schedule III to the *Financial Administration Act*.

The Corporation generally acts as the prime contracting agency when other countries and international organizations wish to purchase products and services from Canada. Contracts are made with foreign governments, international organizations and other buyers. Corresponding supply contracts are entered into with Canadian firms by the Corporation.

The Government has provided the Corporation with $15 million as contributed surplus and a $5 million repayable working capital appropriation. The Corporation also has authority to draw loans from the Consolidated Revenue Fund, subject to Minister of Finance approval, in amounts up to a total of $10 million as required to supplement its working capital. Annually, the Corporation's operations are primarily funded through a parliamentary appropriation.

The Corporation is not subject to the provisions of the *Income Tax Act*.

2. Significant Accounting Policies

These financial statements are prepared in accordance with generally accepted accounting principles. A summary of significant policies follows:

(a) Contracts

The Corporation records its contract billings, and related costs, when a delivery has taken place thus passing title to the customer, or, in the case of progress payments, upon acceptance of progress billings from suppliers for work performed.

The Corporation uses the percentage-of-completion method when accounting for contracts involving progress payments. The cost of contract billings and related revenues are recognized on receipt of progress billings from suppliers. Since title has not yet passed to customers, the Corporation recognizes the progress payments made to suppliers as an asset and the progress payments received from customers as a liability. The related progress payments are reduced upon completion of delivery and acceptance by the customer.

Progress payments from customers and to suppliers, represent payments made by foreign buyers and to Canadian exporters respectively on contracts where the partial recoupment of costs (usually up to 80%), associated with the work performed on a contract leading up to delivery, is allowed. Given that the payment flows through to the Canadian exporter, the liabilities are essentially offset on the asset side of the balance sheet.

Advances from customers and to suppliers represent a down payment made at the outset of the contract, before any work has been performed.

Additional contract costs incurred primarily as a result of suppliers failing to fulfil their obligations to the Corporation are determined on a contract-by-contract basis. These costs are recorded in the statement of operations in the year in which the non-performance is identified and the additional costs to be incurred by the Corporation are reasonably determinable.

The Corporation recovers its costs on a number of its contracts, mainly international sales. Its ability to recover costs is governed by the Act and international agreements. Amounts are recognized as earned.

(b) Foreign Currency Translation

Assets and liabilities denominated in foreign currencies are translated into Canadian dollars at the year-end exchange rates. Revenues and expenses are translated at the average exchange rates for the month in which the transactions occur.

Contracts with foreign customers and corresponding contracts with Canadian suppliers are generally entered into in the same currency. The Corporation uses this and other techniques in order to effectively transfer currency risk to the supplier.

Working capital is maintained in currencies other than Canadian dollars to facilitate the cash flow between foreign customers and Canadian suppliers.

(c) Parliamentary Appropriation

Parliamentary appropriations for annual operating costs are recorded in the Statement of Operations and Retained Earnings in the year for which they are approved.

(d) Pension Plan

Employees of the Corporation are covered by the Public Service Superannuation Plan administered by the Government of Canada. Under present legislation, contributions made by the Corporation to the Plan are limited to an amount equal to the employees' contributions on account of current service. These contributions represent the total pension obligations of the Corporation and are charged to operations on a current basis. The Corporation is not required under present legislation to make contributions with respect to any actuarial deficiencies of the Public Service Superannuation Account.

(e) Employee Future Benefits

Employees of the Corporation are entitled to specified termination benefits, calculated at salary levels in effect at the time of termination, as provided for under collective agreements and conditions of employment. The liability for these benefits is recorded in the accounts as the benefits accrue to employees.

The liability for employee termination benefits is estimated by management based on current entitlements.

3. Cash and Short-term Deposits

As at March 31, 2000, cash and short-term deposits include:

	Year ended March 31			
(in thousands)	2000		1999	
	Original Currency	Canadian Dollars	Original Currency	Canadian Dollars
Canadian dollars	$29,221	$29,221	$27,381	$27,381
U.S. dollars	14,039	20,349	13,707	20,680
Australian dollars	791	697	2,594	2,482
German deutsche mark	516	368	527	440
British pound sterling	74	171	323	787
		$50,806		$51,770

The Corporation invests in short-term deposits in Canadian Schedule A or B banks. At March 31, 2000, the average term to maturity was three days (1999 - one day). The overall portfolio yield at March 31, 2000 was 5.7%(1999 - 4.9%). Cash and short-term deposits are recorded at cost which approximates market value.

Of the cash and short-term deposits, $25,639,000 (1999 - $35,695,000) represents funds received from foreign customers which will be remitted to Canadian suppliers at later dates in accordance with contracts. Where contracted, these funds may accrue interest to the credit of the Canadian exporter or foreign customer.

4. Accounts Receivable and Accounts Payable and Accrued Liabilities

Accounts receivable are due on normal international trade terms and are generally non-interest bearing.

Accounts payable are due on normal trade terms, except those due to small and medium sized enterprises which are paid within 15 days. In neither case does interest accrue.

5. Provision for Additional Contract Costs

The Corporation may incur additional contract costs should suppliers not fulfil the terms of their contracts. The Corporation has recorded a provision of $2,819,000 as of March 31, 2000 (1999 - $279,000), representing management's best estimate of the additional costs which will be incurred by the Corporation to meet its contractual obligations.

6. Contractual Obligations

The Corporation is obligated to complete numerous contracts with foreign customers. As of March 31, 2000, the total contract value remaining to be fulfilled approximates $1.1 billion (1999 - $1.1 billion).

Under the Progress Payment Program the Corporation also indemnifies participating banks for amounts they have advanced to Canadian suppliers. To offset these indemnities, the Corporation may claim title to the works in progress should a Canadian exporter fail to complete a contract. The amount of outstanding indemnities as of March 31, 2000 is $9,331,000 (1999 - $6,804,000).

7. Contingencies

In 1997, the Corporation was served with a statement of claim arising from its contracting operations. While the damages being claimed by the plaintiffs are significant, based on advice from legal counsel, the potential liability of the Corporation and consequent damages arising from such a liability are, at present, not determinable.

Amounts, if any, payable on claims by the Corporation will be recorded in the year in which they can be determined.

8. Repayable Working Capital Appropriation

During the year, the Corporation received appropriations in the amount of $17,548,000 from the Government of Canada. Of this amount, Treasury Board indicated that $5,000,000 was a recoverable working capital advance and, accordingly, the Corporation has recorded the amount as a repayable working capital appropriation. The contribution is recoverable through reductions of the Corporation's funding levels as follows: $2,500,000 in fiscal year 2001-02 and $2,500,000 in fiscal year 2002-03.

The remaining $12,548,000 was provided for this year's annual operating costs and has been recorded in the statement of operations and retained earnings.

9. Contract Billings

Contract billings are distinct from Corporate business volume which is the term used to describe the total value of contracts and amendments signed during the year. Business volume for the year ended March 31, 2000 amounted to $1.1 billion (1999 - $748 million).

Contract billings arising from the Corporation's facilitations of sales of Canadian goods to foreign governments, international agencies and other buyers throughout the world were distributed as follows:

	Year ended March 31	
(in thousands of dollars)	2000	1999
U.S. Government and Buyers	$ 645,670	$ 527,393
Other Foreign Governments and Buyers	222,380	242,869
United Nations Agencies	29,676	18,447
	$ 897,726	$ 788,709

10. Related Party Transactions

The Corporation is related in terms of common ownership to all Government of Canada-created departments, agencies and Crown corporations. The Corporation enters into transactions with these entities in the normal course of business.

The Corporation had the following transactions with related parties in addition to those disclosed elsewhere in these financial statements.

(a) Public Works and Government Services Canada

Generally, Public Works and Government Services Canada provides contract management services to the Corporation at negotiated rates based in part on the amounts of contracts procured, and provides certain functions at cost. For the year ended March 31, 2000 the cost of these services amounted to $3,700,000 (1999 - $3,083,000) and are included in administrative expenses.

In one circumstance, Public Works and Government Services Canada provides the Corporation with contract management services at no additional cost. It is estimated that the cost of this service would approximate $1 million based on the amount that was transfered from the Corporation's funding level, to Public Works and Government Services Canada. The value of these services is not recorded in the Corporation's accounts.

(b) Department of Justice

The Department of Justice represents the Corporation in certain matters. The Corporation pays for legal fees and expenses incurred in connection with specific actions. For the year ended March 31, 2000 the cost of legal fees and expenses for specific actions amounted to $434,000 (1999 - $479,000) and are included in administrative expenses.

As a result of all related party transactions, the amounts due from and to these parties are $506,000 (1999 - $136,000) and $574,000 (1999 - $888,000) and are included in the accounts receivable and accounts payable respectively.

11. Insurance

The Corporation carries default insurance that covers it against additional contract costs in excess of $4 million per annum, with a maximum coverage of $75 million.

In addition, the Corporation carries specific insurance relating to fraud, computer hardware and software, office furniture and fixtures, and travel accident and medical.

12. Lease Commitments

Effective October 1, 1995, the Corporation entered into a 10-year lease agreement for office space. The annual payments for the duration of the lease will approximate $775,000.

13. Reconciliation of Net Results of Operations before Parliamentary Appropriation to Cash Used in Operating Activities

Year ended March 31

(in thousands of dollars)	2000	1999
Net results of operations before parliamentary appropriation	$ (12,357)	$ (9,793)
Adjustments to reconcile net results to net cash used by operating activities:		
(Increase) decrease in accounts receivable	(27,688)	19,180
(Increase) decrease in advances to suppliers	(12,930)	11,654
(Increase) in progress payments to suppliers	(30,564)	(4,841)
Increase (decrease) in accounts payable and accrued liabilities	21,100	(17,618)
Increase (decrease) in advances from customers	9,546	(13,314)
Increase in progress payments from customers	31,775	5,676
Increase (decrease) in provision for additional contract costs	2,540	(1,243)
Increase (decrease) in employee termination benefits	66	(14)
Total adjustments	(6,155)	(520)
Loss (gain) on foreign exchange	728	(1,040)
Cash used in operating activities	$ (17,784)	$ (11,353)

Corporation
Commerciale
Canadienne

RAPPORT ANNUEL 1999-2000

Objectif VISÉ : la croissance des exportations

Canada

Conseil d'administration

(du 1er avril 1999 au 31 mars 2000)

Président : M. Douglas Patriquin

Président, Corporation commerciale canadienne
Ottawa (Ontario)

M. John M. Banigan

Sous-ministre adjoint, Secteur de l'industrie
Industrie Canada
Ottawa (Ontario)

Mme Helen Gillespie, Opérations

Vice-présidente
SweetRipe Drinks Ltd.
Mississauga (Ontario)

M. R. Leonard McNeil, CA

Associé
Grant Thornton
Halifax (Nouvelle-Écosse)

Mme Kathryn McCallion

Sous-ministre adjointe
Affaires internationales, Passeports et Affaires consulaires
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
Ottawa (Ontario)

M. William Clarke

Sous-ministre adjoint, Affaires internationales, et délégué commercial en chef
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
Ottawa (Ontario)

M. André Trépanier, FCA

Conseiller financier
RBC Dominion Securities Inc.
Montréal (Québec)

Direction

M. Douglas Patriquin

Président

Mme Tamara Parschin-Rybkin, c.r.

Coordonnatrice, Services juridiques, et secrétaire auprès du conseil

M. Hugh O'Donnell

Vice-président exécutif, Expansion et Activités commerciales

M. Glen Nichols

Vice-président, Stratégie et Marketing

M. Paul Thoppil

Agent des finances en chef

Mme Sharon Fleming

Directrice, Ressources humaines et Administration

1100-50, rue O'Connor
Ottawa (Ontario) Canada K1A 0S6
Téléphone : (613) 996-0034
Télécopieur : (613) 947-3903
Courriel : info@ccc.ca
Site Web : http://www.ccc.ca

This document is also available in English.

2 Message du ministre
3 Une année de réussite et de renouvellement
4 Rôle et services de la CCC
6 Rapport du président
11 Le contexte du commerce mondial

12 Ventes aux États-Unis
14 Suivre l'évolution des acheteurs américains
14 Recherche des occasions d'affaires aux États-Unis
16 Ventes dans d'autres pays
18 Réussite des petites entreprises canadiennes
20 Préfinancement des ventes à l'exportation : une année sans précédent
22 Les résultats en bref

24 Objectifs commerciaux
26 Évaluation du risque et résultats financiers
27 Autres indicateurs de rendement

29 Des clients satisfaits
31 Initiatives stratégiques, organisation et régie interne
35 À l'aube du XXIe siècle

41 Responsabilité de la direction à l'égard des états financiers et Rapport du vérificateur
42 Bilan
43 État des résultats et bénéfices non répartis
44 État des flux de trésorerie
45 Notes aux états financiers

Message du ministre

Le Canada jouit d'une excellente position commerciale qui ne cesse de s'affermir. En 1999, pour la huitième année consécutive, nous avons enregistré des ventes record à l'exportation, qui nous ont permis de créer des emplois au Canada. Aujourd'hui, un emploi sur trois dépend des exportations et la plupart des 2 millions d'emplois créés depuis 1993 sont liés à la croissance de nos échanges commerciaux. Les transformations qui nous ont propulsés dans la « nouvelle économie » se sont opérées rapidement et parfois de façon spectaculaire comme l'indique la composition de nos exportations.

Aujourd'hui, les deux tiers de nos exportations se situent dans les secteurs à haute valeur ajoutée et, de toute évidence, les entreprises canadiennes sont à la hauteur de leurs concurrents internationaux dans les secteurs à forte intensité de savoir. Tout indique que nos entreprises peuvent se mesurer à leurs homologues, quels qu'ils soient et où qu'ils se trouvent, ce qui augure bien de notre succès en tant que nation commerçante dans l'économie moderne.

En ma qualité de ministre du Commerce international, il m'incombe au premier chef d'élaborer la politique commerciale et de veiller à la promotion et au financement du commerce et aux investissements. J'aimerais ouvrir des marchés aux entreprises en renforçant le système d'échanges international fondé sur la réglementation du commerce, en créant l'infrastructure appropriée au moyen d'ententes internationales et en appuyant les organismes canadiens de promotion du commerce qui jouent un rôle essentiel pour la compétitivité de nos exportateurs.

La Corporation commerciale canadienne offre depuis longtemps et avec des résultats fort enviables ses services aux exportateurs canadiens et à leurs clients à l'étranger. Sa vocation unique d'organisme de vente à l'exportation a contribué au succès des entreprises canadiennes dans des marchés complexes. Elle a donné aux Canadiens un accès privilégié aux marchés américains de la défense et de l'aérospatiale bien avant le libre-échange entre les deux pays. En raison de sa capacité à garantir l'exécution des marchés et de son statut d'organisme public à vocation particulière, elle a réussi non seulement à ouvrir des portes aux Canadiens, mais aussi à leur fournir des conseils pratiques et l'aide en matière de contrat dont ils avaient besoin pour concrétiser des occasions d'affaires. Au cours de l'exercice écoulé, plus que jamais auparavant, la CCC a recruté sa clientèle auprès d'un nombre croissant de secteurs industriels.

Quand nous parlons commerce, nous oublions trop souvent qu'il ne s'agit pas seulement de faits et de chiffres, mais toujours et avant tout de personnes : des gens qui sont récompensés pour leurs efforts, qui trouvent des débouchés pour leurs produits et services, et qui créent des entreprises, sources d'emplois et d'espoir pour l'avenir. C'est pourquoi le rôle joué par la CCC au sein d'Équipe Canada inc m'apparaît particulièrement utile. Au Chili, en Argentine et en Uruguay, j'ai vu personnellement les efforts que déploie la CCC auprès des exportateurs, des acheteurs étrangers et d'autres parties aux transactions commerciales pour décrocher un marché. En évaluant le marché, en présentant sous son meilleur jour l'offre canadienne et en offrant l'aide personnalisée et pratique nécessaire pour rapprocher exportateurs et acheteurs, la Corporation donne le coup de pouce qui fait pencher la balance en faveur du Canada. Au moment où il nous faut renforcer nos succès commerciaux, la CCC continuera d'être l'une des clés du succès dans les marchés spécialisés du monde entier.

L'honorable Pierre S. Pettigrew

Une année de réussite et de renouvellement

Selon un examen interministériel des activités de la Corporation commerciale canadienne (CCC) mené au début de l'exercice 1999-2000, la Corporation joue un rôle exceptionnel à l'appui des exportateurs canadiens et fait preuve d'une efficacité optimale dans la prestation de ses services spécialisés, grâce à son statut de société d'État distincte et vouée à la vente à l'exportation. Cette marque de confiance du gouvernement du Canada a été suivie de l'injection de 5 millions de dollars supplémentaires en capital, de la nomination du premier président à plein temps de la Corporation depuis 1991 et de l'engagement de renforcer le conseil d'administration par une représentation accrue du secteur privé.

Tout au long de l'année, la CCC a préparé le terrain pour stimuler encore davantage les exportations, élargir ses activités, soutenir la croissance et offrir un plus haut niveau de services à un groupe d'exportateurs beaucoup plus important et diversifié. Elle a entrepris des études de marché, évalué les besoins des exportateurs et sollicité l'opinion de ses clients, de ses actionnaires et d'autres agents commerciaux des secteurs public et privé. Toutes ces activités ont aidé la Corporation à définir plus clairement son rôle dans le contexte de l'économie mondiale.

Ce travail étant terminé, la CCC aborde le XXI^{e} siècle avec un ambitieux programme qu'elle est maintenant en mesure de mettre en œuvre. Il lui faut se faire mieux connaître, investir dans le marketing et la technologie et exploiter son plein potentiel afin de s'adapter à l'évolution des besoins de ses clients.

Si l'exercice 1999-2000 a accordé une place de choix à la planification, il a également été marqué par des records pour les exportateurs de la CCC et leurs clients à l'étranger.

Au cours de l'exercice, 1 810 entreprises canadiennes ont fait appel à la CCC pour se prévaloir du crédit du Canada dans leurs projets d'exportation. Environ 280 d'entre elles ont vendu des produits à des acheteurs de 38 pays, soit un volume record de transactions, d'une valeur de 1,1 milliard de dollars.

Plus de 30 p. 100 des entreprises ayant travaillé main dans la main avec la CCC étaient de nouveaux clients; 80 p. 100 étaient de petites et moyennes entreprises (PME). Auprès de ces sociétés, la Corporation a enregistré le plus haut taux de satisfaction jamais obtenu et, une fois de plus, ses clients ont classé ses services au premier rang des services commerciaux auxquels ils ont eu recours pendant l'exercice.

Les exportateurs de la CCC représentent pratiquement tous les secteurs de l'économie. Dans le climat de libéralisation des échanges qui accompagne la mondialisation, en particulier dans le secteur public, les entreprises canadiennes manifestent un intérêt grandissant pour les marchés spécialisés et y soutiennent la concurrence avec de plus en plus de succès. Au cours de l'exercice, un plus grand nombre d'entreprises des secteurs des technologies environnementales, des technologies avancées et d'autres industries du savoir se sont prévalues des services de la CCC. Épaulant les exportateurs, la Corporation mène des projets et prépare des offres destinés à plus de pays que jamais auparavant. Ces projets comprennent également des

ventes au secteur privé, qu'il s'agisse de transactions strictement commerciales ou conclues avec des entreprises privées qui agissent au nom d'acheteurs publics.

Au cours des trois dernières années, la CCC a élargi sa clientèle de plus de 80 p. 100 et a redoublé d'efforts pour travailler avec ses clients à l'étranger dans le but de stimuler la demande étrangère au Canada. Cette année, sa réussite découle de sa capacité à renforcer ses relations avec les exportateurs canadiens et les acheteurs étrangers et à officialiser ses liens avec ses partenaires d'Équipe Canada inc afin d'élargir l'accès à ses services et d'offrir une prestation de haut niveau à tous les exportateurs canadiens susceptibles d'en tirer parti.

Rôle et services de la CCC

La Corporation commerciale canadienne est un organisme de vente à l'exportation. Habilitée de par sa vocation à signer des contrats de vente pour le compte des exportateurs canadiens, elle met la puissance du Canada au service des transactions à l'exportation en garantissant la bonne exécution du marché.

Sa participation ajoute une dimension à la relation entre l'acheteur et le vendeur : elle signe des contrats internationaux pour le compte des entreprises canadiennes et garantit à l'acheteur étranger l'exécution du marché tant en ce qui concerne le prix que pour la qualité et les modalités.

Lorsqu'un exportateur vend un produit ou un service par l'entremise de la CCC, le gouvernement du Canada prend les choses en main. L'acheteur étranger bénéficie alors d'un avantage unique : il sait qu'en achetant par l'intermédiaire de la Corporation, le marché sera réalisé selon les modalités prévues. En réduisant les risques aux yeux de l'acheteur à l'égard de l'exécution du contrat, la participation de la Corporation permet aux exportateurs canadiens de tirer parti d'occasions d'affaires, de conclure des marchés à des conditions plus favorables et d'obtenir des fonds de roulement plus facilement auprès de sources commerciales. Le rôle de CCC est particulièrement efficace sur les marchés spécialisés et complexes des administrations publiques étrangères et des organisations internationales. Mais la Corporation offre également ses services aux entreprises canadiennes qui vendent à des acheteurs du secteur privé dans le monde entier.

Habilitée à signer et à garantir des contrats d'exportation, la CCC assure également tout un éventail de services connexes qui aident les exportateurs canadiens et leurs clients à l'étranger à chaque étape du processus de vente à l'exportation.

À l'étape de la prospection, la CCC recense les appels d'offres et en informe les entreprises canadiennes qualifiées, trouve les fournisseurs canadiens susceptibles d'approvisionner les acheteurs étrangers et aide les entreprises ou les groupes d'entreprises à élaborer des offres pour tirer parti des occasions d'affaires.

À l'étape de la passation du marché, la CCC travaille avec l'exportateur pour préparer la soumission et négocier et signer le contrat avec l'acheteur. En raison de sa participation à la transaction, il est plus facile pour l'exportateur d'obtenir le financement du marché. Plusieurs formules s'offrent à lui : préfinancement des ventes à l'exportation par les banques ou, grâce aux nouveaux services de la Corporation, compte ouvert pour les contrats avec certains clients des pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), négociation d'acomptes de la part des acheteurs ou paiement accéléré offert aux PME. Au cours de l'exécution du marché, la CCC en surveille la réalisation, administre le paiement et sert de médiateur en cas de différend.

En ce qui concerne les États-Unis, la CCC recense les appels d'offres lancés par le gouvernement fédéral américain et envoie des avis aux entreprises canadiennes qui sont agréées pour ces marchés et qui ont le profil requis pour soumissionner. C'est elle qui administre l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD) en vertu duquel elle assure aux exportateurs canadiens un accès privilégié aux marchés américains de la défense et de l'aérospatiale.

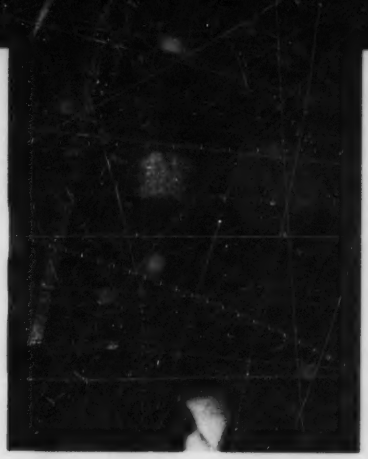
En ce qui concerne les autres pays, la CCC agit comme maître d'œuvre pour le compte des exportateurs canadiens pour la vente de biens et de services à des acheteurs étrangers dans le monde entier. Elle les aide à élaborer les offres, à soumissionner et à décrocher des marchés d'exportation à des conditions favorables. La CCC peut également agir au nom d'acheteurs étrangers pour lesquels elle repère au Canada des fournisseurs qualifiés qui répondront à leurs besoins, et conclure les contrats de manière à obtenir des prix justes et raisonnables.

La CCC facilite l'accès des PME à des sources commerciales de préfinancement des ventes à l'exportation grâce au Programme de paiements progressifs (PPP), et elle leur fournit des services de gestion de contrat sur demande.

La CCC collabore avec tous les membres d'Équipe Canada inc afin de permettre aux exportateurs, lorsqu'ils ont besoin d'aide, d'utiliser tous les moyens mis à leur disposition par le gouvernement du Canada pour décrocher le contrat. Ses services complètent ceux qu'offre le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) au chapitre des renseignements commerciaux et de l'accès aux marchés ainsi que les services de financement et d'assurance à l'exportation que la Société pour l'expansion des exportations (SEE) met à la portée des acheteurs.

La gamme des services de la CCC s'adresse à tous les exportateurs, quelle que soit la taille et le niveau d'expérience de l'entreprise. Pour les petites entreprises qui se lancent dans l'exportation, le savoir-faire de la CCC présente plusieurs avantages — allégement du fardeau administratif, réduction du risque, négociation du contrat et obtention de meilleures conditions de paiement. Pour les entreprises plus importantes qui jouissent déjà d'une réputation internationale, le principal avantage de la CCC a trait aux possibilités de transaction de gouvernement à gouvernement, qui peuvent faciliter les ventes aux acheteurs du secteur public à l'étranger dans le cadre de marchés à fournisseur unique.

Quelle que soit la taille de leur entreprise, les exportateurs apprécient que la CCC puisse choisir parmi ces divers outils et leur proposer une solution adaptée à leurs besoins particuliers et à ceux de leurs clients étrangers afin de conclure des marchés.



Douglas Patriquin, président
de la Corporation commerciale canadienne

Rapport du président

En mai 1999, j'ai été nommé président de la Corporation commerciale canadienne, le premier à plein temps depuis 1991. Depuis mon arrivée en 1993, les choses ont évolué sous le signe du changement et de la croissance : les besoins des exportateurs ont changé et il en va de même des exigences des acheteurs étrangers et du type de biens et de services qu'ils recherchent au Canada. Par ailleurs, la Corporation a vu grossir considérablement le nombre de ses clients et se diversifier les marchés où ils travaillent ensemble.

Pour l'année écoulée, la Corporation affiche une liste impressionnante de « premières » au nom de ses exportateurs. Ainsi la CCC a atteint de nouveaux sommets, tant pour le volume des affaires que pour le nombre de marchés et le nombre de secteurs auprès desquels elle recrute sa clientèle. Outre qu'elle a encaissé des recettes record pour ses services facultatifs, la Corporation a obtenu le plus haut taux de satisfaction jamais enregistré.

Ces réalisations sans précédent se retrouvent dans toutes les composantes de la Corporation. Sur le marché américain, son activité affiche une augmentation impressionnante de 20 p. 100, représentant globalement des ventes d'une plus large gamme de produits civils et militaires à un plus grand nombre d'acheteurs.

En ce qui concerne les ventes à d'autres pays, la Corporation a dépassé de 56 p. 100 son volume d'affaires de l'année précédente. Or, ce volume résulte non pas d'un ou de deux contrats exceptionnels, mais d'une augmentation soutenue du nombre des contrats de plus faible valeur décrochés par les PME sur les marchés internationaux.

Enfin, à l'issue de sa cinquième année d'existence, le Programme de paiements progressifs, grâce auquel les PME ont accès à des sources de financement commerciales pour les ventes à l'exportation, a atteint le montant record de 85 millions de dollars. Au cours de ses cinq années de fonctionnement, le Programme a permis aux PME d'obtenir un financement des ventes à l'exportation de 300 millions de dollars, dont elles n'auraient pas pu disposer autrement, et le nombre d'institutions financières canadiennes participantes est passé de cinq à dix-neuf.

Tout en établissant de nouveaux records, la Corporation a amorcé une réflexion en vue de se doter d'une vision à long terme et de définir le rôle qu'elle jouera dans le programme commercial du gouvernement.

Les éléments de cette vision sont rapidement devenus évidents : la raison d'être de la Corporation est de stimuler le commerce canadien. Elle est la seule, parmi les organismes publics, à avoir qualité pour vendre des produits et des services au nom des entreprises canadiennes, faisant ainsi bénéficier les exportateurs canadiens de la crédibilité du gouvernement. Elle doit prévoir des services répondant aux besoins des exportateurs et de leurs clients à l'étranger et servir intelligemment la politique commerciale et économique du gouvernement.

Pour travailler efficacement, il lui faut s'aligner étroitement sur des organismes connexes de promotion du commerce au sein d'Équipe Canada inc. Elle doit mieux se faire connaître pour faire valoir l'intérêt de ses services auprès des entreprises susceptibles de les utiliser, et rechercher des marchés où ses capacités peuvent changer les choses en faveur des exportateurs canadiens.

Ces éléments constituent le fondement sur lequel s'appuie la CCC pour accroître le nombre de ses clients et diversifier ses activités au cours des cinq prochaines années. À la suite d'un examen interne de ses activités et de son potentiel, la direction de la Corporation a présenté la perspective suivante :

Afin de permettre à la CCC de s'acquitter de son mandat qui consiste à « contribuer à l'expansion du commerce », il y a lieu de donner à la Corporation tout le crédit qui lui revient en sa qualité d'organisme qui accroît sensiblement la capacité des entreprises canadiennes à réaliser des ventes à l'exportation à des conditions optimales. La CCC fera la promotion de ses services en faisant valoir son savoir-faire sur un triple plan : elle a l'expérience requise pour concrétiser des ventes à l'exportation, elle met à profit ses pouvoirs exceptionnels pour atténuer les risques inhérents au marché, elle offre tout un éventail de services connexes qui concourent à la conclusion de transactions avantageuses.

Le conseil d'administration a approuvé la vision de la Corporation et a demandé à la direction d'entreprendre des études dans un certain nombre de domaines pour aider la CCC à développer et à concrétiser sa perspective.

Tout au long de l'exercice 1999-2000, avec l'aide d'experts indépendants, la CCC a déterminé de quelle manière et où elle serait le plus à même de faciliter le succès des exportateurs canadiens. Ces études évaluent les besoins des exportateurs, le potentiel des marchés étrangers où la CCC peut contribuer de façon déterminante au succès du Canada ainsi que la structure financière actuelle de la Corporation et celle dont elle a besoin pour réaliser son potentiel. Il ressort de cette réflexion que les marchés publics n'ont jamais été aussi attrayants pour les exportateurs canadiens et que la CCC doit redoubler d'efforts pour les appuyer. Une bonne partie de cette croissance proviendra des PME qui ont besoin du type de soutien direct et personnalisé qu'offre la CCC.

Au cours des quatre derniers exercices, la CCC a établi une stratégie à quatre volets afin de mieux servir les exportateurs canadiens et leurs clients à l'étranger : élargir *sa notoriété*, améliorer *ses services*, cibler *ses marchés* et se doter de la *capacité* voulue pour répondre aux attentes et aux besoins de sa clientèle. À la suite du travail effectué en 1999-2000, la Corporation aborde le XXI^e^ siècle avec un plan d'action clair pour chacune de ces stratégies. La CCC s'est engagée à atteindre les objectifs énoncés ci-dessous d'ici 2005 :

- **Élargir sa notoriété** : la CCC sera largement reconnue dans le milieu de l'exportation — 10 000 exportateurs auront connaissance de sa mission et 3 000 d'entre eux feront appel à ses services chaque année. À cette fin, elle accordera une attention particulière aux PME.
- **Améliorer ses services** : afin de favoriser la conclusion de ventes à l'exportation, la CCC offrira à ses clients une large gamme de services adaptés à leurs besoins en les aidant grâce à son expertise de base et en leur facilitant l'accès aux services d'autres organismes, grâce à des partenariats et à des alliances.
- **Cibler ses marchés** : la CCC ciblera des pays et des secteurs d'importance stratégique pour le Canada, où elle pourra améliorer le taux de réussite des exportateurs canadiens désireux de conclure des ventes avec des gouvernements étrangers, des organismes internationaux et d'autres acheteurs triés sur le volet, et elle visera la réalisation d'un portefeuille équilibré, où 50 p. 100 des transactions seront attribuables aux services assurés en vertu de son mandat, comme l'APPD, et 50 p. 100 viseront d'autres marchés.
- **Se doter de la capacité voulue** : la CCC raffermira son assise financière pour assurer la prestation d'un service de qualité afin de s'adapter à l'évolution de sa clientèle.

En 1999-2000, la CCC s'est déjà engagée sur chacune de ces quatre voies, mettant le cap sur ses objectifs à long terme.

La Corporation a commencé à remodeler son site Web (*www.ccc.ca*), pour en faire un lieu interactif où les clients pourront s'inscrire en direct, actualiser le profil de leur entreprise et interagir avec la CCC sur leurs dossiers actifs. La Corporation a également établi un nouveau partenariat avec Industrie Canada à l'égard de son initiative *SourceCan*. Davantage d'entreprises pourront ainsi consulter son site sur les marchés des États-Unis et utiliser ses services de jumelage pour les marchés publics américains. Grâce à ces améliorations, la Corporation pourra exploiter de nouvelles technologies et modifier ses méthodes afin de pouvoir traiter avec une clientèle beaucoup plus large, en particulier les PME. Le site Web est également la clé de voûte des plans de la CCC dans la mesure où celle-ci veut assurer l'expansion de son commerce électronique au même rythme que celui des exportateurs et des acheteurs étrangers.

Dans ses activités futures, de même que pour offrir une gamme complète de services aux exportateurs, la CCC compte beaucoup sur le marketing croisé. Un examen portant sur 1 810 entreprises utilisant ses services indique que la Corporation a atteint son objectif de 1999-2000, qui était de porter à au moins 25 p. 100 le pourcentage des entreprises ayant recours à ses services en matière de vente et de contrat pour le marché américain ou d'autres marchés. Le défi consiste à accroître le pourcentage des entreprises qui signent des contrats par son entremise aux États-Unis et ailleurs dans le monde.

Les partenariats sont essentiels pour la CCC. C'est ainsi qu'elle peut communiquer ses messages, présenter ses services à de nouveaux exportateurs et faire en sorte que ses services, combinés à ceux d'autres organismes de promotion du commerce, aident davantage les clients. Cette année, la CCC a conclu un partenariat avec le Saskatchewan Trade and Export Program (STEP) afin d'attirer les exportateurs qualifiés de cette province, et elle s'attend à signer en 2000 des accords semblables avec d'autres organismes provinciaux en Ontario, en Alberta et à Terre-Neuve. La CCC a conclu avec Northstar Financement du Commerce International Inc. un nouvel accord qui permettra d'orienter ses clients vers les programmes répondant à leurs besoins et renforcera la collaboration entre le Programme de paiements progressifs (qui fournit aux exportateurs un préfinancement des ventes à l'exportation à partir de sources commerciales), et le financement après exportation de Northstar (qui s'adresse aux acheteurs étrangers de produits et de services canadiens).

En février 2000, le gouvernement du Canada a accordé à la Corporation des fonds supplémentaires de 6,7 millions de dollars ventilés en deux éléments : un crédit de fonds de roulement remboursable de 5 millions de dollars et 1,7 million de dollars en frais de fonctionnement additionnels. Ces sommes sont financées à même les niveaux de référence du MAECI, qui appuient le Compte du Canada. Grâce à ce montant qui s'ajoute à un investissement de 5 millions de dollars l'an dernier, la Corporation pourra continuer à

En formant un partenariat avec l'Alliance de la CATA, la Corporation sera mieux à même de cerner les besoins des exportateurs du secteur de la technologie de pointe et d'y répondre. (Globetech, Washington, D.C.)

Douglas Patriquin, président de la CCC, (*à droite*) conclut un accord avec le président du Costa Rica, Miguel Rodriguez, en vue de la création du premier centre de soins anticancéreux du pays. (Sonnybrook Regional Cancer Care Centre de Toronto)

honorer ses obligations en vertu de l'Accord Canada-États-Unis sur le partage de la production de défense.

Alors que ces initiatives ont donné d'excellents résultats pour les exportateurs canadiens et leurs clients à l'étranger, l'année qui vient est fort prometteuse et la CCC pourra se faire connaître d'un plus grand nombre de PME dans des secteurs d'activité de plus en plus diversifiés.

Au cours de l'exercice 2000-2001, la CCC jouera un rôle plus important dans des marchés et des secteurs choisis où ses services pourront optimiser les résultats des exportateurs canadiens. Les marchés traditionnels de la Corporation évoluent et les entreprises canadiennes lui demandent son aide dans d'autres domaines. La CCC doit suivre le rythme de cette évolution, renforcer son expertise et améliorer ses services pour s'implanter dans des secteurs et des marchés nouveaux.

Voici quelques-uns des principaux défis :

- *La négociation de nouveaux accords de libre-échange (en particulier en Amérique latine) et la libéralisation accrue du commerce signifient que les marchés publics des pays protectionnistes seront beaucoup plus ouverts que par le passé. Toutefois il ne sera pas facile pour les entreprises canadiennes de s'y tailler une place.* La CCC doit renforcer son savoir-faire et sa connaissance de ces marchés.
- *Les fournisseurs canadiens dans les domaines de l'aérospatiale et de la défense, qui constituent la base de la clientèle de la* CCC, *doivent continuer de diversifier leurs marchés s'ils veulent prospérer.* Avec d'autres agents commerciaux comme Industrie Canada, l'Association des industries aérospatiales du Canada (AIAC) et l'Association de l'industrie de la défense du Canada (AIDC), la CCC a un rôle stratégique à jouer pour favoriser cette diversification.
- *À mesure que la privatisation des services d'approvisionnement se poursuit, les administrations publiques se déchargent de tous les risques sur leurs nouveaux acheteurs du secteur privé; par conséquent, ces parties contractantes seront de plus en plus intéressées par l'aptitude de la CCC à circonscrire étroitement leurs risques lorsqu'elles s'approvisionnent auprès de sources canadiennes.* Ce sont ces acheteurs que la CCC doit d'abord cibler pour leur faire connaître ses services et l'avantage qu'ils présentent pour eux.
- *Les acheteurs internationaux recherchent des solutions intégrées et des services clef en main; ils passent des contrats avec des fournisseurs uniques, font appel à une liste restreinte de fournisseurs ou traitent avec des intégrateurs de systèmes qui font réaliser en sous-traitance tout un éventail de produits et de services pendant la durée d'un projet.* La CCC doit savoir comment elle peut aider au mieux les exportateurs canadiens, en particulier les PME, à participer en qualité de sous-traitants à ces projets.
- *Les fournisseurs de technologies commerciales vendent maintenant sur les marchés de la défense; les technologies de l'information sont cruciales dans tous les secteurs d'importance stratégique pour la* CCC, *et les projets d'immobilisations représentent un volet important de la demande de technologies dans les domaines de l'environnement, des transports ainsi que de la production et de la distribution d'électricité.* Si la CCC veut participer à ces secteurs de croissance, elle doit déterminer le rôle qu'elle peut y jouer pour faciliter l'intégration

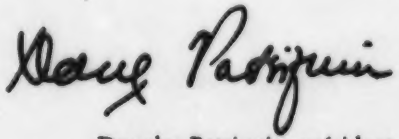
des systèmes et former des consortiums de fournisseurs ou des coentreprises parmi les exportateurs canadiens.

- *Les stratégies et les besoins de l'armée américaine évoluent en fonction des conflits régionaux qui durent moins longtemps et nécessitent une intervention multilatérale appuyée par les forces alliées ou les autorités régionales ainsi que des efforts de maintien de la paix après le conflit.* Les arrangements qui concernent la CCC dans le cadre de l'APPD offriront de nouveaux débouchés aux entreprises canadiennes qui peuvent répondre aux nouveaux besoins des États-Unis.
- *La résolution favorable de la question des International Traffic in Arms Regulations (les ITAR) proposées par les États-Unis constitue un élément important pour garantir l'accès de l'industrie canadienne aux marchés de la défense et de l'aérospatiale du monde entier.*
- *Le commerce électronique est le défi le plus complexe que doit relever la CCC.* Maintenant que le problème du passage à l'an 2000 est résolu, la progression du commerce électronique va s'accélérer à l'échelle internationale ainsi qu'au Canada, sous l'impulsion de la nouvelle initiative du gouvernement visant à offrir un réseau protégé qui permettra aux citoyens et aux entreprises d'utiliser les systèmes électroniques interactifs pour obtenir des services gouvernementaux. On prévoit que le rythme du changement sera tel que la plupart des services de la CCC seront assurés par voie électronique à la fin de la période de planification de cinq ans, ce qui lui offrira une excellente possibilité de rationaliser et d'étendre ses activités.

Pour relever ces défis, la CCC a l'intention de miser sur ses points forts, de se concentrer sur les secteurs qui se prêtent à amélioration et de trouver des partenaires auxquels elle pourra s'allier afin que la combinaison de leurs produits et services d'une part et de son savoir-faire d'autre part améliore les chances de réussite de leurs clients.

Au cours du prochain exercice, davantage d'exportateurs canadiens entendront parler de la CCC, connaîtront ses services et rencontreront ses agents pour voir comment la Corporation s'y prend pour permettre aux entreprises canadiennes de décrocher des contrats. Leur réussite est une source de fierté pour la CCC — fierté d'apporter au Canada les emplois et la croissance dont le pays a besoin et fierté d'être à la hauteur des attentes des exportateurs du Canada, des hommes et des femmes qui relèvent le défi du marché mondial d'aujourd'hui.

Alors que j'arrive au terme de ma première année à la tête de la Corporation, je tiens à remercier les employés de leur dévouement et de leur travail, les exportateurs, qui ont fait de nous leurs partenaires de choix dans l'arène internationale, et les acheteurs étrangers pour la confiance qu'ils nous témoignent en sachant qu'un marché conclu par l'entremise de la CCC se déroulera sous le signe de la performance et de l'excellence. Chacun d'entre nous à la CCC attend l'année qui vient avec impatience : davantage de clients, davantage de services et davantage de projets d'exportation à mettre en œuvre.



Douglas Patriquin, président
Corporation commerciale canadienne

Examen des activités
Du 1er avril 1999 au 31 mars 2000

Le contexte du commerce mondial

Les clients de la Corporation commerciale canadienne sont des exportateurs dynamiques. En 1999-2000, six entreprises sur dix ont réalisé plus de la moitié de leur chiffre d'affaires grâce à l'exportation, et au moins un exportateur sur quatre a fait affaire avec des organismes publics étrangers pour plus de la moitié de ses exportations. Près des deux tiers des exportateurs de la CCC s'attendent à un accroissement de leurs ventes à des administrations publiques étrangères et à d'autres organismes publics internationaux au cours des deux prochaines années.

Tendances des marchés publics

Au cours de l'exercice écoulé, les entreprises canadiennes ont accru leurs activités dans le domaine des marchés publics. Cette croissance s'est traduite ces dernières années par une augmentation du nombre des projets menés par la CCC et du nombre d'entreprises qui recherchent son aide pour ces marchés.

Les marchés publics mondiaux représentaient en 1999 des dépenses directes totales de 5,4 billions de dollars américains. La Banque mondiale estime en outre que les dépenses actuelles et les investissements bruts des administrations publiques s'élèvent à 18 p. 100 du produit intérieur brut (PIB) dans les pays en développement, à 13 p. 100 dans les pays industrialisés et à 19 p. 100 dans les économies en transition.

Bien que les entités publiques achètent la plupart de leurs produits et services à des sociétés du pays, 19 p. 100 environ de leurs achats, soit 1,05 billion de dollars américains, se font auprès de fournisseurs étrangers, ce qui représente 16,5 p. 100 du commerce mondial. Ce total comprend 400 milliards de dollars d'achats militaires et 650 milliards de dollars de ventes à l'exportation à des fins non militaires.

Besoins des exportateurs

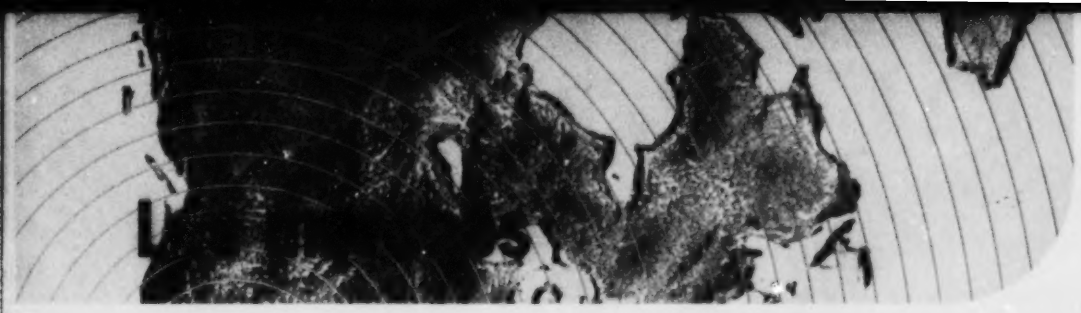
En 2000, la CCC a demandé à M. Jayson Myers, premier vice-président et économiste en chef de l'Alliance des manufacturiers et des exportateurs du Canada (AMEC) de préparer une étude sur les marchés. M. Myers avait pour mission d'examiner les marchés de la CCC et de déterminer les principales tendances et les secteurs cibles où l'organisme peut appuyer de façon stratégique les efforts des exportateurs canadiens.

Voici les grandes conclusions du *Rapport Myers* :

- Il existe des débouchés importants pour la CCC et les exportateurs canadiens sur les marchés américains et les autres marchés étrangers en dehors des secteurs traditionnels de la défense et de l'aérospatiale.
- La demande à laquelle la CCC sera appelée à répondre proviendra de plus en plus des PME exportatrices à mesure qu'elles prendront de l'expansion et auront à soutenir la concurrence sur de nouveaux marchés, ou de celles qui auront besoin d'aide pour négocier des contrats ou obtenir des fonds de roulement.
- Le volume d'affaires de la CCC augmentera grâce à l'obtention de contrats de valeur plus élevée pour des exportateurs plus importants de produits et de services et grâce à des contrats plus nombreux et de plus grande valeur dans le cas des PME innovatrices.

Si le rapport fait état de perspectives de croissance soutenue dans les domaines traditionnels et autres de la défense et de l'aérospatiale aux États-Unis, il situe le potentiel le plus important dans les secteurs suivants :

- marchés publics civils aux États-Unis et dans d'autres pays;
- projets d'immobilisations et d'infrastructure auxquels la CCC participe comme membre d'Équipe Canada inc;
- exportateurs de services et PME de grande valeur (surtout de haute technologie);
- prestation aux PME de services-conseils pour les contrats et d'autres services de facilitation du commerce.



Ventes aux États-Unis

En 1999-2000, le volume d'affaires de la Corporation commerciale canadienne aux États-Unis a enregistré un nouveau record avec un total de 844,6 millions de dollars, soit 77 p. 100 de son volume de transactions. Sur ce montant, les ventes au département américain de la Défense dans le cadre de l'APPD représentent 638 millions de dollars et celles à la National Aeronautics and Space Administration (NASA), 66,9 millions de dollars. La part des ventes à d'autres organismes du gouvernement fédéral américain, à divers gouvernements d'États et à des administrations municipales s'élève à 9 millions de dollars, alors que les ventes à des acheteurs du secteur privé représentent 130,7 millions de dollars, soit 15 p. 100 du volume total des transactions réalisées aux États-Unis, un nouveau record. Il s'agit essentiellement de ventes à des entrepreneurs principaux du secteur privé répondant aux besoins militaires des États-Unis. Toutefois, un pourcentage important est constitué de ventes à des acheteurs du secteur privé américain qui utilisent le Programme de paiements progressifs de la Corporation.

Cette année, les activités de la CCC dans le domaine des ventes de véhicules blindés légers (VBL) pour le compte de la division Diesel de General Motors sont revenues à leurs niveaux historiques, grâce à un contrat important conclu avec les États-Unis, qui a généré 202 millions de dollars en 1999-2000 et devrait générer annuellement 200 millions de dollars au cours des deux prochains exercices. Mais même en dehors des VBL, un nouveau record de ventes a été établi sur le marché américain de la défense et de l'aérospatiale, avec une croissance de 4 p. 100 par rapport à 1998-1999.

Un symbole du maintien de la paix dans le monde entier

Le succès commercial des véhicule blindés légers (VBL), fabriqués à London (Ontario) par la division Diesel de GM Canada, témoigne de la réputation de l'industrie canadienne de la défense dans l'arène internationale et du rôle crucial que joue la CCC à cet égard. Fabriqués par GM et vendus par l'entremise de la Corporation, les VBL ont servi au Koweït et au Kosovo, et plus récemment en Indonésie où les casque bleus australiens les ont utilisés pour entrer au Timor-Occidental. Depuis 1981, la CCC a contribué à la vente de VBL d'une valeur de plus de 2,5 milliards de dollars américains dans les pays étrangers, grâce à sa garantie de bonne exécution du marché.

« *General Motors possède un mandat de production mondiale pour les véhicules blindés légers; nous exportons les deux tiers de notre production. Nous travaillons depuis de nombreuses années en étroite collaboration avec la CCC, ce qui nous permet d'offrir à nos clients étrangers la possibilité de traiter de gouvernement à gouvernement. Ainsi nos clients profitent non seulement de la garantie de General Motors, mais aussi de celle qu'offre le gouvernement du Canada par l'entremise de la CCC.* »

Ken Yamashita
Directeur des relations gouvernementales
et des avantages industriels
Division Diesel de GM du Canada Limitée
London (Ontario)

Suivre l'évolution des acheteurs américains

Les activités de la Corporation aux États-Unis témoignent des efforts qu'elle déploie pour s'adapter à l'évolution du système de marchés publics américain. Depuis 1993, le programme de réforme du système de marchés publics américain pose un défi à la Corporation tout en offrant des possibilités. Bien que les entreprises canadiennes y gagnent du fait que l'on a simplifié les règles et rationalisé le processus qui facilite l'agrément des entreprises, ce système tend à confier à des sociétés privées un volume plus important des achats du département de la Défense. Ces marchés se retrouvent donc en dehors du cadre de l'APPD qui, depuis 1956, offrait aux Canadiens des règles équitables. Par le biais de son groupe de travail sur les entrepreneurs principaux, la CCC a entrepris un programme de visites aux entrepreneurs principaux américains afin de leur expliquer comment les services qui ont facilité l'achat direct de services canadiens par le département de la Défense pourraient être tout aussi efficaces pour aider les entrepreneurs principaux qui achètent au nom du département de la Défense, mais sont tenus d'appliquer les règles d'achat du Département.

Les résultats de la CCC aux États-Unis sont également le fruit de ses efforts pour améliorer ses relations avec les acheteurs américains. Pour ce faire, la Corporation a organisé des visites auprès des commandements du département de la Défense des États-Unis chargés des achats, a participé au North American Defence Industrial Base Program et a présenté des exposés à plus de 80 chargés d'achats de la défense américaine pour leur expliquer comment l'APPD et la CCC les aident à avoir accès à des fournisseurs de qualité au Canada.

Avec ses partenaires au MAECI et à Industrie Canada ainsi qu'avec l'AIAC et l'AIDC, la Corporation a également contribué à élaborer la réponse du Canada aux nouveaux ITAR proposés par le gouvernement des États-Unis en 1998. Ces propositions auraient éliminé une partie importante des exemptions touchant les exigences relatives aux licences d'exportation dont bénéficient les entreprises canadiennes lorsqu'elles achètent toute une gamme de produits et de technologies à des fournisseurs américains. Le compromis auquel sont parvenus le Canada et les États-Unis prendra effet au cours de l'exercice à venir, et la CCC continuera de surveiller sa mise en œuvre et de trouver des moyens de collaborer avec le département américain de la Défense pour en atténuer les effets négatifs sur les achats au Canada.

Recherche des occasions d'affaires aux États-Unis

Le succès de la Corporation commerciale canadienne aux États-Unis résulte en partie des efforts déployés pour attirer l'attention d'entreprises canadiennes qualifiées sur certains appels d'offres aux États-Unis. Établi en 1996, le service de jumelage des soumissions s'inspire d'une version électronique du *U.S. Commerce Business Daily*, qui dresse la liste de tous les appels d'offres du gouvernement fédéral américain. Ces appels d'offres sont ensuite vérifiés par la CCC et ceux qui sont ouverts à la concurrence canadienne sont affichés sur son site Web. Le site Web comporte une fonction de recherche qui permet aux exportateurs de cibler ce qui les intéresse le plus, d'examiner les types et le nombre de possibilités, et les aide à déterminer s'ils veulent faire porter leurs efforts de promotion commerciale internationale sur le marché public américain.

Comme la CCC communique les profils des entreprises canadiennes au gouvernement américain, elle peut exploiter un système électronique faisant correspondre les nouveaux besoins américains aux capacités des entreprises canadiennes inscrites par son intermédiaire. Ces entreprises sont ensuite surveillées par les agents de jumelage des soumissions qui les avertissent des possibilités.

Des solutions novatrices pour l'aérospatiale

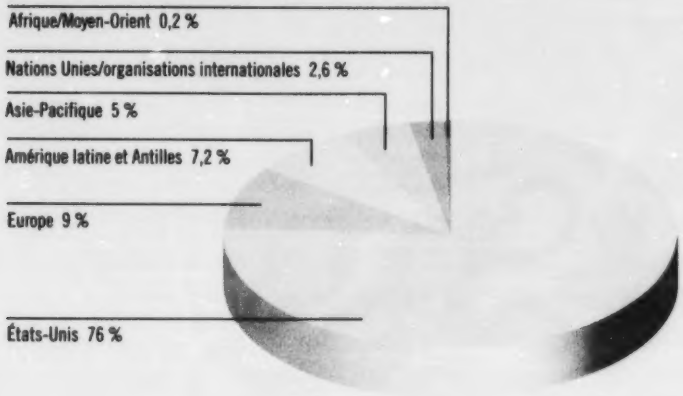
Bristol Aerospace Limited jouit depuis longtemps d'une excellente réputation auprès du gouvernement américain pour avoir effectué des réparations novatrices et de qualité sur des composantes de moteurs à réaction et des tuyères de postcombustion. Et cette réputation ne cesse de croître. L'entreprise a pris une année d'avance dans l'un des nombreux contrats qui la lient au gouvernement des États-Unis — la réparation des volets déviateurs sur des F101 de la Base aérienne militaire de Tinker.

En 1998, Bristol Aerospace, une filiale de Magellan Aerospace, établie à Winnipeg, a conçu et mis au point une méthode de réparation sans laquelle la base aérienne aurait dû remplacer les volets déviateurs de ses appareils. Le marché a fait l'objet d'un appel d'offres et la soumission de Bristol Aerospace, garantie par la CCC, a été choisie. Depuis, l'entreprise a reçu sept commandes découlant de l'entente initiale de base de plusieurs millions de dollars américains.

« *Nous avons d'excellentes relations de travail avec la CCC, et avons à plusieurs reprises voyagé avec James Kelly, un de ses gestionnaires de projets, dont la connaissance des règlements régissant les acquisitions fédérales aux États-Unis s'est avérée inestimable. Au cours de ces voyages, M. Kelly a rencontré le client et lui a expliqué le rôle de la Corporation, notamment en ce qui concerne l'exécution des contrats, les paiements progressifs et l'attestation des prix. Le client a beaucoup apprécié ce service. Nous espérons avoir de nouveau l'occasion de collaborer avec la CCC.* »

Garth Palanuk
Directeur du Marketing
Bristol Aerospace Limited
Winnipeg (Manitoba)

Ventes de la CCC dans le monde (par région géographique), 1999-2000



Au cours de l'exercice écoulé, 1 209 entreprises ont reçu 6 504 avis d'appels d'offres. Parallèlement, le site Web de la CCC sur les marchés américains a enregistré plus de 1 500 visites hebdomadaires d'entreprises intéressées par le marché du secteur public américain. Les activités de jumelage des soumissions ont suscité 537 demandes de documents de soumission de la part d'entreprises canadiennes, lesquelles ont donné lieu à la présentation d'offres à hauteur de 467 millions de dollars. La valeur des contrats qui en découlent s'élève à 158 millions de dollars. Du fait que la CCC cible davantage ses activités de jumelage, elle a envoyé moins d'avis d'appels d'offres, mais le système de jumelage des soumissions n'en a pas moins produit au cours de l'exercice écoulé le meilleur ratio soumissions/marchés conclus jamais enregistré.

En 2000, les efforts de jumelage des soumissions seront renforcés grâce à un partenariat avec Industrie Canada sur son nouveau site Web, *SourceCan*, qui est le système d'inscription des entreprises canadiennes d'Industrie Canada. La CCC donnera accès à son service de marchés électronique aux utilisateurs de *SourceCan* et, en contrepartie, elle pourra élargir ses capacités de jumelage des soumissions à toutes les entreprises canadiennes inscrites par l'intermédiaire de *SourceCan*.

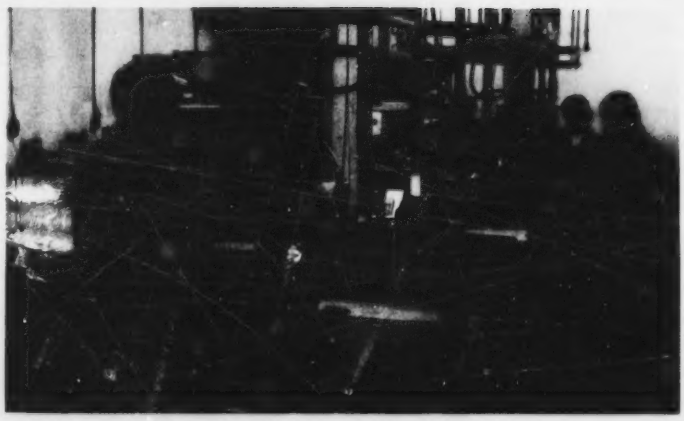
Ventes dans d'autres pays

En 1999-2000, les ventes de la CCC hors des États-Unis (à des acheteurs de 37 pays et des Nations Unies) ont atteint 266,9 millions de dollars, soit une augmentation de 56 p. 100 par rapport au volume total enregistré en 1998-1999. Soixante-quatre pour cent des ventes ont été faites à des entités publiques et 36 p. 100 à des acheteurs du secteur privé. Bien que les activités dans le cadre du PPP représentent une partie de ces ventes au secteur privé, la CCC est de plus en plus utilisée à l'échelle internationale par de grandes sociétés étrangères qui ont recours en sous-traitance à des fournisseurs canadiens. Du fait qu'elles font affaire avec de petites entreprises canadiennes avec lesquelles elles n'ont jamais traité auparavant, ces entreprises font appel à la CCC en raison des garanties qu'elle leur offre au chapitre de la réduction du risque.

Le contrat international le plus important a été un contrat de 52 millions de dollars conclu avec la Dutch State Lottery

De nouveaux produits, de nouveaux marchés

La société Global Thermoelectric Inc. de Calgary est un numéro un mondial du secteur des génératrices thermoélectriques. En 1996, lorsque l'occasion s'est présentée de mettre au point et de fournir à l'armée américaine des appareils de chauffage pour une valeur de 18 millions de dollars, Global a fait appel aux services de gestion de contrat de la CCC pour devancer deux concurrents plus importants et remporter le marché. Les appareils, spécialement conçus pour les véhicules à chenilles, ont nécessité une année d'essais. Alimentés au carburant diesel, ils devaient être conformes à des spécifications rigoureuses concernant l'utilisation d'électricité. Aujourd'hui, les appareils de chauffage de Global font partie d'une gamme de produits en plein essor, qui comprend des innovations fascinantes dans le domaine de la technologie des piles à combustible.



« *Nous entretenons une relation très fructueuse avec la CCC. Pour notre société, cette vente à l'armée américaine a constitué une percée importante et marqué le début d'une nouvelle génération de produits. Ces appareils de chauffage représentent aujourd'hui environ 40 p. 100 de nos sources de revenus.* »

Jim Perry
Président
Global Thermoelectric Inc.
Calgary (Alberta)

Corporation, mais comme pour les exercices précédents, l'augmentation du volume des activités internationales n'est pas le résultat d'un ou de deux grands projets. Le volume d'affaires de 266,9 millions de dollars atteint par la CCC est le produit de plusieurs contrats de plus faible valeur signés au nom de nombreuses entreprises, la plupart du temps des PME. Les clients habituels de la CCC sont de plus en plus des PME qui réalisent plus de la moitié de leur chiffre d'affaires grâce à des ventes à l'exportation et qui s'implantent sur un marché ou passent à des contrats de valeur légèrement supérieure. Dans les deux cas, la capacité de la Corporation à renforcer leur crédit aux yeux de l'acheteur, ce qui leur ouvre des portes et leur permet d'obtenir de meilleures conditions, fait de l'organisme un partenaire privilégié pour élargir leurs efforts de promotion internationale.

Comme aux États-Unis, les ventes de VBL seront très importantes au cours des prochaines années pour la Corporation. L'Australie et la Nouvelle-Zélande travaillent à leur propre programme de VBL, qui représente un potentiel de 500 millions de dollars d'échanges entre les deux pays. La capacité de la CCC à faciliter les projets d'immobilisations suscite toujours de l'intérêt, et la série de projets envisagés dans ce domaine comprend des acheteurs en Argentine, en Uruguay, au Mexique, au Costa Rica, en Algérie, au Congo et à Sainte-Lucie.

Au cours du prochain exercice, la CCC réfléchira à la façon dont elle pourrait jouer un rôle plus stratégique dans certains marchés étrangers, à l'instar du rôle qu'elle a joué depuis 1956, en qualité d'intermédiaire efficace pour les entreprises canadiennes qui approvisionnent les marchés américains de la défense et de l'aérospatiale.

Le *Rapport Myers* évalue certains marchés publics internationaux, que la CCC devrait cibler parce qu'elle peut influer de façon décisive sur le taux de réussite des entreprises canadiennes tout en accroissant et en diversifiant ses activités. Il s'agit notamment des marchés suivants :

- marchés publics civils du gouvernement américain;
- marchés internationaux de la défense et de l'aérospatiale;
- marchés publics mexicain et chilien, en particulier dans le domaine de l'infrastructure, de l'équipement électrique, des technologies de l'information et de l'environnement;
- marchés de la Chine et de l'Inde où l'on s'attend à des investissements massifs dans l'infrastructure au cours des cinq à dix prochaines années.

Les activités de plus en plus internationales de la CCC seront aussi à l'image de la compétitivité de l'industrie canadienne dans les secteurs qui dépassent le bastion traditionnel de l'aérospatiale et de la défense, notamment les technologies de l'environnement, les technologies avancées et les autres industries axées sur le savoir, ainsi que l'équipement électrique et énergétique.

Réussite des petites entreprises canadiennes

Les PME exportatrices dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 25 millions de dollars continuent de prendre de l'importance pour la CCC et le gouvernement du Canada. Les PME seront le fer de lance de la croissance économique future du Canada, en particulier parce que nombre d'entre elles relèvent le défi de l'exportation et recherchent de nouveaux débouchés dans la nouvelle économie mondiale.

L'aide de la CCC aux PME revêt diverses formes — jumelage des soumissions, services-conseils en matière contractuelle, aide à la négociation des contrats, accès à un préfinancement des ventes à l'exportation auprès de sources commerciales et meilleures modalités de paiement.

Une fois de plus, les PME figurent en première place puisqu'elles représentent un peu plus de 80 p. 100 des 1 810 entreprises canadiennes ayant fait appel aux services de la CCC au cours de l'exercice. Sur les 280 entreprises qui ont conclu des contrats par son entremise, 60 p. 100 étaient des PME dont le chiffre d'affaires s'élevait à 250 millions de dollars, soit une augmentation de 13 p. 100 par rapport au volume total de l'exercice précédent.

Dans le sondage annuel sur la satisfaction de la clientèle, ce

Un centre anticancéreux au Costa Rica

Les compétences canadiennes dans le domaine du cancer sont reconnues dans le monde entier et, grâce à une étude de faisabilité pilotée par le Canada et portant sur une amélioration de l'ensemble du régime de soins, une étape a été franchie pour offrir aux patients du Costa Rica de meilleurs programmes de traitement contre le cancer. En vertu d'une entente de gouvernement à gouvernement d'une valeur de 1,5 million de dollars américains conclue entre le Costa Rica et la CCC, Cancer Care International (CCI), une entreprise de Toronto, a étudié les principes et le financement du régime et présenté des recommandations concernant la mise sur pied d'un système d'oncologie complet prévoyant notamment la construction d'un centre anticancéreux de 40 millions de dollars américains à San José.

CCI est une société de gestion de projets et de transfert de technologie qui se spécialise dans des projets internationaux ayant trait à l'oncologie. CCI offre également des services de consultation, de sensibilisation du public et des patients, de formation professionnelle, de recherche et de technologie dans le but d'améliorer la santé dans le monde entier. Grâce à une piste d'affaires repérée par la CCC au Costa Rica, cette petite firme de consultants a déjà triplé son effectif, qui est passé de 3 ou 4 à une douzaine d'employés à temps plein.

« *La CCC réalise des miracles pour aider les exportateurs canadiens. Nous sommes une petite entreprise de services, dont la structure diffère de celle de la plupart des clients de la Corporation. La CCC s'est démenée pour nous aider à présenter une offre financièrement crédible pour le projet. Nous sommes très impressionnés par les services que nous avons reçus et par le niveau professionnel du milieu dans lequel la CCC évolue. Nous n'aurions pas pu remporter le marché sans son aide.* »

Katherine Jones
Présidente
Cancer Care International
Toronto (Ontario)

sont les PME qui ont accordé à la CCC la note de satisfaction la plus élevée et qui ont indiqué qu'elles étaient susceptibles d'avoir à nouveau recours à ses services dans l'année qui vient.

Pour ce qui est des ventes dans le cadre de l'APPD, la CCC propose aux petites entreprises les conditions de son Programme de paiements accélérés (PPA), qui permet à celles dont le chiffre d'affaires est inférieur à 5 millions de dollars d'être payées pour des marchés relevant de l'APPD dans les 15 jours suivant l'envoi d'une facture en règle. En 1999-2000, la Corporation a ainsi versé 39,3 millions de dollars à des PME au titre du PPA. Il convient de noter également que dans le cadre de l'APPD, la Corporation paie tous les fournisseurs à la date d'échéance dans les 30 jours, ce qui est supérieur aux pratiques commerciales courantes qui consistent à payer 10 à 15 jours après la date d'échéance. Même si tous les exportateurs de la CCC en bénéficient, cet avantage est particulièrement important pour les PME.

En 1999-2000, la Corporation a réservé une affectation spéciale de 250 000 $ pour appuyer des projets de PME qui présentaient des risques contractuels dépassant le niveau de risque actuel de la Corporation. Elle a ainsi pu favoriser des contrats de PME d'une valeur de 9 millions de dollars.

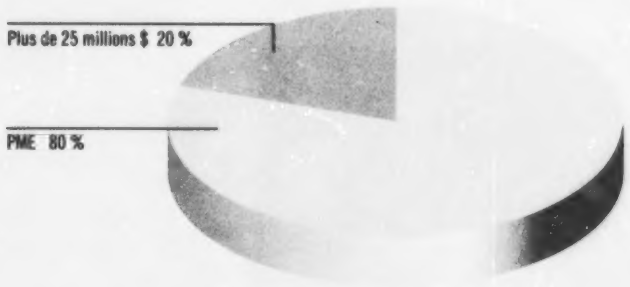
Préfinancement des ventes à l'exportation : une année sans précédent

En janvier 2000, le Programme de paiements progressifs (PPP) de la CCC est entré dans sa cinquième année d'existence. Au fil du temps, plus de 120 entreprises ont eu accès à plus de 300 millions de dollars de préfinancement consenti par les 19 institutions financières canadiennes participant au programme en tant que partenaires de la CCC. Sans le PPP, ces ventes à l'exportation n'auraient pas pu bénéficier d'un financement.

Ce programme associe le savoir-faire de la CCC en matière d'évaluation des projets internationaux et de gestion des contrats aux capacités de prêt des banques. On a recours au PPP lorsqu'un exportateur n'est pas en mesure de négocier des paiements progressifs ou des acomptes avec l'acheteur et que, par conséquent, la vente ne peut être financée par l'organisme de crédit du pays de l'exportateur.

Contrairement aux autres services offerts par la CCC, le PPP

Transactions selon la taille de l'entreprise



Un didacticiel pour le Mexique

Logo Computer Systems Inc. (LCSI) n'en est pas à ses débuts dans le monde de l'exportation. Fondée il y a 20 ans et lauréate de 26 prix prestigieux pour son didacticiel innovateur, cette entreprise exporte 98 p. 100 de sa production. Son produit vedette est utilisé dans des écoles au Mexique, en Amérique centrale, en Colombie, au Brésil, au Japon, en Australie, aux États-Unis, en Italie, en France et en Grèce. Mais même une entreprise comme LCSI, pour qui l'exportation n'a plus de secret, peut profiter des services de la Corporation commerciale canadienne.

En effet en 1999, la CCC a agi comme maître d'œuvre dans une entente entre gouvernements conclue avec le gouvernement de l'État de Jalisco (Mexique) visant la distribution dans les écoles de son territoire du logiciel *MicroWorlds Pro* conçu par l'entreprise montréalaise. Ce logiciel permet aux élèves de créer des projets dynamiques et interactifs qui peuvent être chargés dans Internet et consultés par des élèves du monde entier.

« *Le fait que le gouvernement canadien nous représente rehausse énormément notre crédibilité et nous permet d'accéder à des ligues d'un tout autre calibre. Lorsque nous frappons à une porte accompagnés de la CCC, nous ne jouons plus dans des ligues mineures — nous faisons partie de la LNH. L'acheteur est assuré qu'un organisme relevant du gouvernement du Canada fournit les biens et les services. Je n'hésiterais pas une seconde à faire de nouveau appel aux services de la CCC.* »

Michael Quinn
Président
Les systèmes d'ordinateurs Logo Inc.
Montréal (Québec)

Les résultats en bref

La CCC en chiffres

1,1 milliard $	Volume d'affaires total de la CCC
Plus de 30 %	Pourcentage des exportateurs ayant eu recours pour la première fois à la CCC
704,9 millions $	Volume de ventes au département de la Défense des États-Unis et à la NASA
64 %	Pourcentage des ventes au département de la Défense des États-Unis et à la NASA
138,7 millions $	Volume de ventes à des organismes civils américains et au secteur privé
266,9 millions $	Volume de ventes aux autres pays
85 millions $	Programme de paiements progressifs
1 209	Nombre d'entreprises canadiennes ayant reçu des avis d'appels d'offres par le biais du service de jumelage des soumissions de la CCC
6 504	Nombre total d'avis reçus par ces entreprises
Plus de 1 500	Nombre de visites hebdomadaires au site Web de la CCC sur les possibilités de soumissions aux États-Unis
467 millions $	Valeur des offres préparées dans le cadre du service de jumelage des soumissions de la CCC
537	Nombre de contrats obtenus dans le cadre du service de jumelage des soumissions de la CCC
158 millions $	Valeur totale des contrats susmentionnés
92,5 %	Pourcentage des répondants ayant attribué aux services de la CCC les cotes « excellent », « très bon » ou « bon »

Les points forts de la CCC résident dans les conseils judicieux qu'elle donne en matière de commerce, sa connaissance de l'exportation, le crédit dont elle jouit aux yeux de l'acheteur, la réduction des risques de défaut de paiement et l'obtention de meilleures conditions de paiement, son savoir-faire au chapitre de la négociation de contrat, ses contacts et l'assistance qu'elle offre pour le réseautage.

s'applique dans la plupart des cas à des contrats qui ont déjà été signés avec un acheteur, de sorte que la CCC n'a généralement pas besoin d'intervenir en qualité de maître d'œuvre. Dans le cadre du PPP, la Corporation évalue les risques de l'acheteur, du contrat et de l'exportateur. Si le projet se situe dans les paramètres de risque acceptés par la CCC, cette dernière se charge de surveiller l'exécution du contrat. À mesure que les principales étapes de l'exécution sont atteintes, l'institution financière est avisée qu'elle peut envoyer d'autres fonds à l'exportateur, lequel tire les fonds d'une marge de crédit consacrée au projet, établie séparément pour la transaction du PPP.

Les banques et les institutions financières participantes misent sur la capacité de base de la CCC de surveiller l'exécution du contrat et d'en atténuer les risques, ce qui leur permet d'accorder un financement dont le marché ne bénéficierait pas autrement.

Au cours de l'exercice écoulé, la CCC a continué d'améliorer le service en ce qui concerne le PPP, ce qui a permis de raccourcir les délais de réponse et d'accélérer l'évaluation de nouvelles occasions commerciales. L'équipe du PPP a également été chargée de la mise en œuvre d'un nouveau service dans le cadre d'un projet pilote, le Service de gestion des contrats (SGC). Le SGC est né d'une demande émanant de certaines banques qui voulaient offrir un préfinancement par le truchement de leur propre programme, mais désiraient avoir recours à la compétence de la CCC au chapitre de l'évaluation et de l'administration afin de réduire les risques contractuels. La facturation d'honoraires pour les services des agents de la CCC a permis le recouvrement des coûts. Le projet pilote indique que le service suscite suffisamment d'intérêt pour être commercialisé davantage auprès des banques participantes.

Une trésorerie sans faille

Forest Technology Systems (FTS) est une petite entreprise qui jouit d'une grande renommée. Cette société de Victoria, qui emploie 32 personnes, est un chef de file mondial dans le domaine de la conception, de la fabrication et de la fourniture de solutions complètes de surveillance de l'environnement. FTS compte parmi ses clients les organismes gouvernementaux les plus respectés, chargés de surveiller l'état des forêts, des eaux et des conditions météorologiques.

En décembre 1999, dans le cadre d'un projet financé par la Banque mondiale et visant l'actualisation de son système de surveillance environnementale, le gouvernement mexicain a eu le plaisir de commander 40 stations météorologiques fabriquées par FTS. Mais comme le premier paiement ne devait être versé qu'à la livraison, prévue au printemps, FTS s'est rendu compte qu'elle aurait besoin entre-temps d'une aide financière pour payer ses fournisseurs. L'entreprise a donc eu recours au Programme de paiements progressifs de la Corporation commerciale canadienne.

« *La CCC a fait un excellent travail. Nous n'avons obtenu le contrat officiellement qu'à la mi-décembre et il restait alors à prendre tous les arrangements nécessaires — à fournir notamment une garantie de bonne exécution et une lettre de crédit — avant la fin de l'année. Le délai était serré et l'intervention de la Corporation a permis d'accélérer les choses. Grâce à Emmanuel Florakas, gestionnaire de projets, j'ai obtenu l'engagement de la CCC et, par l'entremise du PPP, ma banque m'a accordé une marge de crédit en moins de deux semaines, en comptant Noël. Le tout a été conclu prestement à un moment de l'année où tout fonctionne au ralenti. Nous avons été fort impressionnés des résultats.* »

Kevin Bradley
Chef de la direction
Forest Technology Systems Limited
Victoria (Colombie-Britannique)

Objectifs commerciaux

Dans son plan d'entreprise pour 1999-2000, la CCC s'était fixé quatre objectifs commerciaux :

Nombre de clients servis

1998-1999 – résultat	1 883
1999-2000 – objectif	2 000
1999-2000 – résultat	1 810

La CCC s'était fixé pour objectif de servir 2 000 entreprises mais elle n'en a servi en fin de compte que 1 810 (compte officiel).

Entreprises signataires de contrats par l'entremise de la CCC

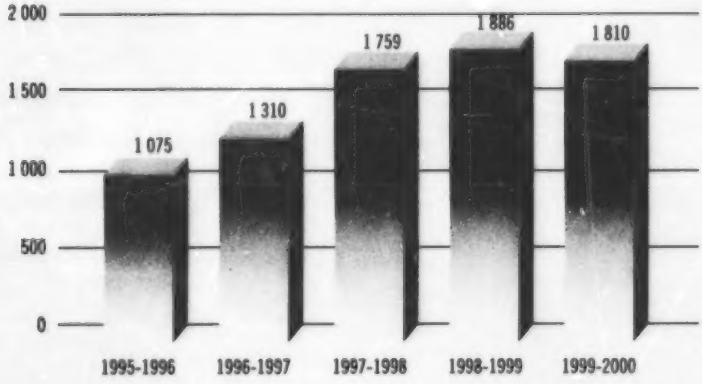
1998-1999 – résultat	276
1999-2000 – objectif	300
1999-2000 – résultat	280

La CCC désirait porter à 300 le nombre de ses clients signataires de contrats et d'avenants par son intermédiaire. Le résultat obtenu (280) représente une très faible augmentation par rapport à celui de 1998-1999, mais les ressources semblent un facteur déterminant pour atteindre l'objectif visé. Pour ce faire, la CCC doit aider davantage de PME à présenter des offres gagnantes. La majorité des PME qui font appel à la CCC pour la première fois présentent souvent une soumission en réponse à des appels d'offres internationaux qui comportent un plus fort coefficient de main-d'œuvre. Il faudrait investir dans le recrutement d'un plus grand nombre d'agents de commercialisation pour servir plus de PME clientes.

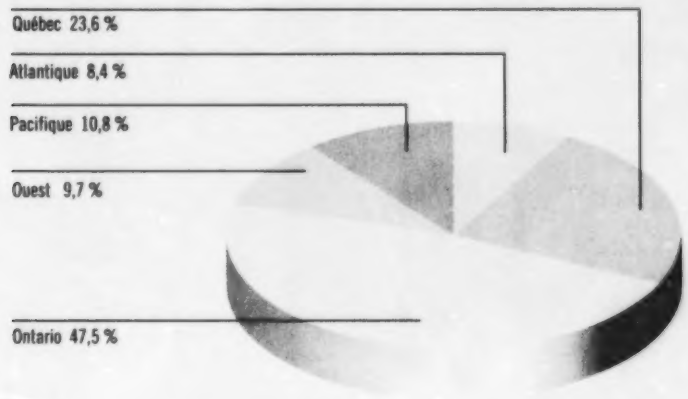
La Corporation reconnaît qu'elle ne peut pas vérifier si une entreprise *conclut* une vente pendant une année donnée, mais elle considère que le taux de réussite des ses entreprises clientes constitue un bon indicateur de sa contribution à la réalisation des objectifs commerciaux internationaux du Canada.

Outre son projet d'investir dans un plus grand nombre d'agents de commercialisation, la Corporation compte accroître le nombre d'entreprises réussissant à passer des marchés par son intermédiaire en ayant recours à un marketing croisé plus efficace de ses services, en attirant davantage la demande vers le Canada, en jumelant les besoins des acheteurs aux capacités des entreprises canadiennes et en affectant davantage de ressources au suivi des occasions d'affaires découlant du marketing auprès des industries des secteurs ciblés, ainsi qu'en misant sur les débouchés offerts par le service de jumelage des soumissions.

Nombre d'entreprises canadiennes ayant utilisé les services de la CCC



Exportateurs de la CCC (par région géographique)



Volume d'affaires

1998-1999 – résultat	**748 millions $**
1999-2000 – objectif	**1 milliard $**
1999-2000 – résultat	**1,1 milliard $**

La CCC avait pour objectif d'accroître le nombre de projets, tant de petite que de grande envergure, auxquels elle participe. Elle compte donc développer sa filière projets pour parvenir à un volume d'affaires annuel stable se situant entre 1 et 1,2 milliard de dollars, indépendamment du fait qu'une transaction importante soit conclue ou non au cours d'un exercice donné. Bien qu'elle ait pu dépasser son objectif grâce à un contrat de vente de véhicules blindés légers de 202 millions de dollars conclu avec les États-Unis, la CCC est heureuse que son volume d'affaires en dehors de ce contrat ait progressé de 183 millions de dollars par rapport à 1998-1999, soit une hausse de 25 p. 100.

L'accroissement du volume d'affaires total s'explique également par le fait que les équipes de la Corporation ont dépassé les objectifs dans les trois secteurs d'activité de l'organisme : ventes aux États-Unis (progression de 25 p. 100 par rapport à l'objectif), ventes dans les autres pays (augmentation de 30 p. 100 comparativement à l'objectif) et PPP (augmentation de 56 p. 100 par rapport à l'objectif).

Amorçant l'exercice 2000-2001, la CCC affiche un dossier projets d'une valeur de 3,5 milliards de dollars, ce qui constitue une nouvelle marque et la convainc que, pour la première fois, son volume d'affaires franchira la barre du milliard de dollars pendant deux années consécutives.

Objectifs en matière de recouvrement des coûts

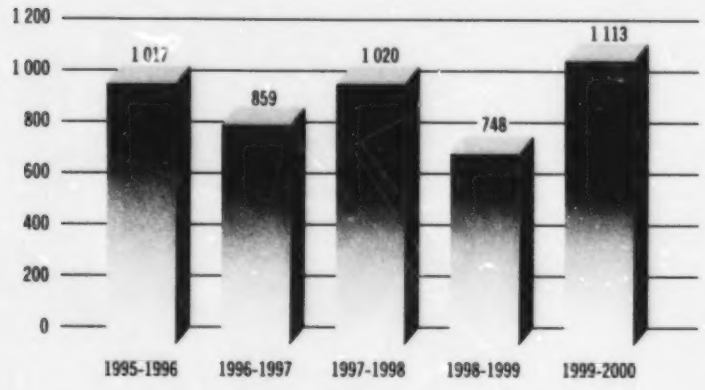
1998-1999 – résultat	**1,75 million $**
1999-2000 – objectif	**1,8 million $**
1999-2000 – résultat	**3,18 millions $**

La CCC applique le principe du recouvrement des coûts à tous les services offerts à titre facultatif à ses clients. En ce qui a trait au rôle joué par la CCC dans l'administration de l'APPD, la Corporation est exemptée de toute exigence relative au recouvrement des coûts, et son activité est entièrement prise en charge par des crédits parlementaires.

En vertu de sa politique actuelle de recouvrement des coûts, la CCC ne rentre pas entièrement dans ses frais. À titre d'exemple, mentionnons que cette politique ne prévoit le recouvrement complet des coûts de main-d'œuvre que si l'exportateur remporte le marché. Pour les offres non retenues, la Corporation ne facture que les menues dépenses directes. En outre, la CCC accorde un rabais spécial aux PME.

Depuis 1996, année où cette politique a commencé à s'appliquer à tous les services non visés par l'APPD, les recettes provenant du recouvrement des coûts sont passées de 900 000 $ à 3,18 millions de dollars (pour l'exercice 1999-2000). Cet accroissement reflète une utilisation accrue des services de la CCC, principalement sur les marchés internationaux.

Valeur des commandes reçues
(en millions de dollars)



Évaluation du risque et résultats financiers

Au cours de l'exercice 1998-1999, les pratiques de gestion du risque adoptées par la Corporation commerciale canadienne ont été validées par deux organismes extérieurs. Dans son Rapport d'examen spécial approfondi, le Vérificateur général du Canada a constaté que les pratiques de gestion du risque de la CCC s'étaient nettement améliorées comparativement au rapport précédent. Zurich Insurance a corroboré ce constat en acceptant de couvrir la CCC contre le risque de perte catastrophique touchant son portefeuille de contrats.

En 1999-2000, la CCC a continué d'améliorer ses pratiques de gestion du risque grâce à l'adoption de meilleures modalités pour la présentation des rapports internes relatifs à son portefeuille de contrats, et grâce au succès de son premier fonds de 250 000 $ destiné à couvrir les risques des PME.

Les pratiques actuelles en matière de gestion du risque sont très rigoureuses en raison de l'assise financière modeste de la CCC. Ses clients étrangers apprécient cette façon de faire, qui empêche toutefois certaines PME d'avoir recours aux services de la Corporation. La CCC cherchera d'autres sources de capital-risque ou essaiera de former des partenariats avec des prêteurs commerciaux et publics pour essayer de trouver des moyens d'aider ces PME.

Comme le montant des paiements effectués aux fournisseurs canadiens a atteint près de 900 millions de dollars en 1999-2000, la gestion de trésorerie constitue un volet essentiel des activités commerciales de la CCC. Au cours de l'exercice, la CCC a reçu 5 millions de dollars du gouvernement sous la forme d'un crédit de fonds de roulement remboursable afin d'améliorer ses liquidités. Ces fonds l'aideront beaucoup à respecter ses échéances de paiement aux clients, en majorité des PME, qui éprouvent des difficultés à payer régulièrement leur personnel.

En ce qui a trait aux frais de fonctionnement, bien que les recettes provenant du recouvrement des coûts n'aient jamais été aussi élevées, la CCC a eu besoin de l'appui du gouvernement pour obtenir, en 1999-2000, la somme additionnelle de 2 millions de dollars en crédits parlementaires afin de faire face à l'augmentation des frais de fonctionnement, dont les coûts liés à la préparation au passage à l'an 2000.

Pour être en mesure de mieux servir ses clients, la Corporation examine avec des tiers le niveau de ressources que le gouvernement pourrait lui offrir afin qu'elle puisse mieux remplir le mandat que lui a confié le Parlement. La CCC informera le gouvernement des résultats de cet examen au cours du prochain exercice.

Autres indicateurs de rendement

Frais contractuels supplémentaires en pourcentage du volume d'affaires

Norme de la CCC	**0,2 %**
1999-2000 – pourcentage réel	**0,3 %**

La norme de la CCC en matière de risque vise à contenir les frais contractuels additionnels pour qu'ils soient inférieurs à 0,2 p. 100 du volume d'affaires. Ces dernières années, la CCC a maintenu ces coûts à moins de 0,1 p. 100 du volume d'affaires. Pour respecter cette norme, il faut affecter beaucoup de ressources humaines et consacrer beaucoup de temps à chaque contrat avant sa signature.

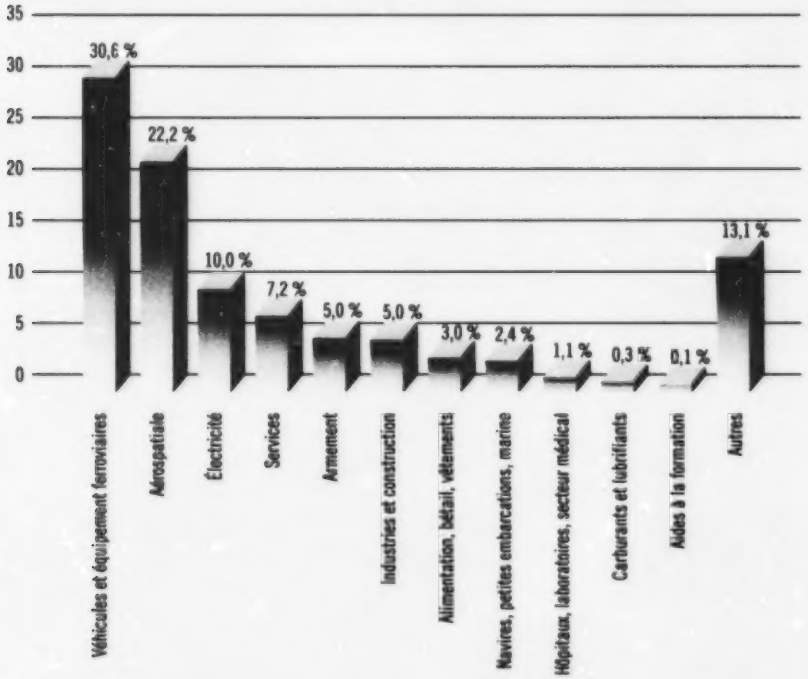
La norme de 0,2 p. 100 reflète le niveau de tolérance au risque approuvé par le conseil d'administration de la CCC, à l'exclusion de l'affectation spéciale de 250 000 $ destinée à permettre à la Corporation d'accepter certains projets de PME qui, autrement, ne respecteraient pas ses paramètres de risque. Au cours de l'exercice, la CCC a dépassé cette norme parce que le nombre de dispositions pour pertes à l'égard des projets des PME a été plus élevé que prévu.

Provision pour créances douteuses en pourcentage des comptes clients

Norme de la CCC	**1,0 %**
1999-2000 – pourcentage réel	**0,0 %**

Les efforts de recouvrement déployés par la Corporation auprès des acheteurs étrangers ont continué de porter fruit en 1999-2000. Cette réussite est en partie attribuable aux normes strictes régissant le crédit des clients. Il s'agit d'un indicateur important pour les exportateurs canadiens, qui considèrent souvent la CCC comme un outil leur permettant non seulement d'obtenir des contrats assortis de modalités de paiement plus

Pourcentage de ventes selon la catégorie de produit
(avril 1999-mars 2000)



avantageuses, mais aussi de réduire considérablement le risque de défaut de paiement.

Temps requis pour payer les exportateurs

Norme de la CCC	**30 jours (15 jours - PPA)**
1999-2000 – nombre réel de jours	**31 days (16 jours - PPA)**

L'un des grands avantages de la CCC est qu'elle paie rapidement les exportateurs dès qu'elle reçoit les fonds versés par les acheteurs étrangers, selon les modalités du contrat. Les paiements aux fournisseurs sont effectués en temps opportun et des arrangements spéciaux sont offerts aux PME exportatrices en vertu du Programme de paiements accélérés.

La CCC est heureuse de constater que le gouvernement du Canada a appuyé ses efforts en vue de répondre au besoin des exportateurs de recevoir leur paiement rapidement. En 1998-1999, le gouvernement avait injecté 5 millions de dollars dans la Corporation pour l'aider à cet égard et, en février 2000, il lui a consenti 5 millions de dollars supplémentaires sous la forme d'un crédit de fonds de roulement remboursable.

Frais de fonctionnement nets en pourcentage du volume d'affaires

Norme de la CCC	**1,3 %**
1999-2000 – pourcentage réel	**1,1 %**

Dans une large mesure, la CCC demeure tributaire des crédits parlementaires pour financer son programme. Au cours de l'exercice écoulé, elle a été en mesure, grâce à l'augmentation de son volume d'affaires, de battre son record précédent de 1,3 p. 100 de ses coûts de fonctionnement nets. L'accroissement du volume d'affaires compense l'augmentation des frais de fonctionnement résultant de l'accroissement considérable de la demande de services de la part d'un plus grand nombre de PME. Pour l'exercice 2000-2001, la CCC prévoit une augmentation de 1,2 p. 100, correspondant à la hausse attendue des frais de fonctionnement, en raison notamment des augmentations associées aux négociations des conventions collectives, de la réforme des régimes de pensions de la fonction publique et des besoins dans le domaine de l'informatique.

Des clients satisfaits

Au cours du quatrième trimestre de1999-2000, la CCC a entrepris un sondage de la clientèle en trois volets afin d'évaluer les besoins des exportateurs et de déterminer ce qu'elle doit faire au cours de la période de planification pour mieux répondre aux besoins d'une clientèle plus vaste et plus diversifiée.

Tout d'abord, la Corporation a effectué son sondage annuel auprès de ses clients afin de déterminer la valeur qu'ils attachent à ses services. Ensuite, le *Rapport Myers* sur les marchés de la CCC a porté sur les capacités des entreprises canadiennes et les besoins des exportateurs, ainsi que sur la manière dont la CCC pourrait le mieux tirer parti de son potentiel pour accroître le taux de réussite des exportateurs. Enfin, en collaboration avec la SEE, la CCC a mené un sondage auprès des exportateurs en vue de recueillir leur opinion et d'évaluer les besoins de ceux qui, à l'heure actuelle, n'ont pas recours aux services de l'une ou l'autre de ces sociétés d'État.

Indice de satisfaction de la clientèle

Pour être sûre de répondre aux besoins et aux attentes des exportateurs, la CCC procède à un sondage annuel sur la satisfaction de la clientèle. C'est au cours de l'exercice 1998-1999 que la Corporation a intégré pour la première fois l'indice de satisfaction de sa clientèle aux mesures de rendement.

Le sondage de la CCC auprès de ses clients témoigne d'une amélioration constante de la prestation de services, et la CCC obtient une note de 7,4 sur 10, dépassant l'objectif général de 7,2 pour la valeur globale des services qu'elle offre aux exportateurs.

1998-1999 – objectif	**7,2**
1998-1999 – taux	**7,0**
1999-2000 – objectif	**7,2**
1999-2000 – taux	**7,4**

Dans l'ensemble, 92,5 p. 100 des clients de la CCC sont d'avis que les services offerts par la Corporation étaient excellents, bons ou très bons.

En grande majorité, les exportateurs estiment que la CCC répond à leurs attentes ou les dépasse relativement à tous les aspects de la prestation de services, et ils comptent bien avoir recours encore davantage à ses services à l'avenir. Au nombre des principaux avantages qu'ils reconnaissent à la CCC, mentionnons la prestation de conseils commerciaux utiles, la connaissance du domaine de l'exportation, la plus grande crédibilité qu'elle confère à l'exportateur aux yeux de l'acheteur, la réduction du risque de défaut de paiement et l'amélioration des modalités de paiement. Ainsi, plus de 80 p. 100 des clients, tant dans le marché américain relevant du mandat de la CCC que dans les marchés où l'utilisation des services de la Corporation est facultatif, ont indiqué qu'ils utiliseraient probablement davantage ses services au cours de la prochaine année. En outre, 61 p. 100 des clients de la CCC dans le cadre de l'APPD prévoient un accroissement de leurs ventes au marché américain de la Défense pendant les deux prochaines années, et 64 p. 100 de ceux qui font des affaires avec différents pays du monde et ont recours aux services de la Corporation estiment également que leurs ventes aux gouvernements étrangers augmenteront pendant cette période.

Les entreprises pour lesquelles les exportations représentent plus de la moitié du chiffre

d'affaires et qui ont travaillé avec la CCC pendant les 12 derniers mois sont celles qui sont le plus susceptibles de faire appel à ses services à l'avenir.

Une fois de plus, ce sont les petites entreprises qui ont fait part du plus haut degré de satisfaction et ont attribué les meilleures notes à la CCC. Environ 20 p. 100 des clients, tant aux États-Unis que dans d'autres pays, estiment que la qualité du service s'est améliorée durant les 12 derniers mois, tandis que 75 p. 100 d'entre eux considèrent qu'elle est demeurée la même. Seulement 5 p. 100 des clients pensent qu'elle a diminué et, lorsqu'on leur a demandé d'expliquer les raisons de cette baisse, la plupart l'ont imputée à des difficultés liées aux ressources (délai de réponse, pénurie d'agents chargés de répondre aux demandes de renseignements).

Parmi les clients du marché visé par l'APPD, on considère que le principal élément à valeur ajoutée de la CCC réside dans sa connaissance du marché américain de la Défense et des pratiques qui y ont cours. Pour les autres pays et dans les cas où le recours à la CCC est facultatif, on estime que la valeur ajoutée par la Corporation réside dans la part qui lui revient au chapitre des efforts ayant contribué à l'obtention du marché ou de modalités plus favorables. Sur ce plan également, la CCC a obtenu de ses clients les meilleures notes parmi tous les services d'aide commerciale auxquels ils ont eu recours en 1999-2000.

On a également demandé aux clients si la CCC répond à leurs attentes ou les dépasse à l'égard des six normes de service suivantes :

Courtoisie	**98 %**
Accessibilité	**91 %**
Confidentialité	**98 %**
Impartialité	**92 %**
Compétence	**93 %**
Rapidité	**88 %**

Le sondage révèle que les principaux clients de la CCC apprécient les services qu'elle leur offre et estiment avoir établi des relations durables avec l'organisme. Il s'agit d'exportateurs qui se spécialisent dans les marchés publics, qui tiennent à ce que la CCC continue de leur offrir des services d'une qualité toujours meilleure, et qui considèrent la Corporation comme un atout important pour leur succès sur les marchés d'exportation. La CCC peut s'attendre à ce que l'expansion de ses activités se poursuive aux États-Unis et dans les autres pays, étant donné que ses clients actuels auront davantage recours à ses services.

Évaluation des besoins des clients

Selon le *Rapport Myers*, dans sa réflexion en vue d'élargir son éventail de clients, d'offrir de meilleurs services ou de combler les lacunes dans la prestation de services, la meilleure question que peut se poser la Corporation est la question de savoir : «*Dans quels marchés nationaux ou sectoriels le rôle unique qu'elle joue dans la conclusion de transactions pourrait-il être le plus utile pour aider les exportateurs canadiens à obtenir des contrats assortis de conditions plus favorables?* ».

Cette étude indique également que, compte tenu des besoins des exportateurs et des capacités de la Corporation, c'est dans les secteurs ou auprès des fournisseurs indiqués ci-après que cette dernière a le plus de chances d'accroître le nombre de ses clients et d'étendre ses activités.

- secteurs de l'aérospatiale et de l'électronique et autres fournisseurs de produits manufacturés et de services qui vendent leurs produits au marché américain de la défense;
- sociétés d'ingénierie et fournisseurs de matériel et de technologie qui envisagent de participer à de grands projets d'investissement et d'infrastructure;
- petits exportateurs visant à pénétrer de nouveaux marchés, en particulier ceux qui offrent des technologies et des services spécialisés ou de haute valeur;
- petits exportateurs en mesure de tirer parti de services de qualité, comme le jumelage des soumissions, les services-conseils sur les modalités du contrat et des facilités d'accès à des fonds de roulement.

Le rapport va plus loin encore, donnant à entendre que ces clients éventuels se recruteront vraisemblablement parmi trois groupes d'entreprises intimement liées : entreprises de technologie, entreprises d'ingénierie et entreprises de services de haute valeur.

Atteindre de nouveaux clients

En janvier 2000, la CCC a fait équipe avec la SEE pour réaliser un sondage Angus Reid auprès de 500 exportateurs n'ayant pas recours pour l'instant à ses services ou à ceux de la Société pour l'expansion des exportations. On demandait aux exportateurs de répondre à des questions précises concernant la Corporation. Les résultats indiquent que, dans une

proportion de 36 p. 100, les exportateurs savent de quel organisme on parle lorsqu'on nomme la CCC, le taux le plus élevé étant obtenu en Ontario (41 p. 100), mais cela ne veut pas dire qu'ils connaissent les services de la Corporation. Environ 17 p. 100 des exportateurs faisant partie de cet échantillon avaient cherché des débouchés sur les marchés publics étrangers. Plus de 50 p. 100 des exportateurs faisant partie de ce groupe connaissent le nom de la CCC et connaissent mieux ses services, et 33 p. 100 ont pris contact avec l'organisme par le passé pour obtenir son aide. Les marchés auxquels ces entreprises s'intéressent le plus sont les marchés publics des États-Unis, d'Europe ou de région de l'Asie-Pacifique.

Lorsqu'on a demandé à ces exportateurs pourquoi ils n'avaient pas ciblé les marchés publics étrangers ni réalisé de ventes dans ce secteur, environ la moitié ont répondu que les administrations publiques n'utilisaient pas leurs produits ou services. Toutefois, 23 p. 100 d'entre eux ont mentionné la lourdeur des formalités administratives, la paperasserie, le manque d'expérience ou de connaissances, des contacts ou une capacité de marketing limités parmi les obstacles ayant entravé leur accès à ces marchés. Les services de la CCC auraient pu les aider à surmonter tous ces obstacles pour pénétrer ce type de marchés.

Lorsqu'on leur a parlé de la CCC, environ 73 p. 100 des exportateurs se sont dit intéressés par un organisme public pouvant signer des contrats en leur nom et fournissant une garantie d'exécution des marchés bénéficiant de l'aval du gouvernement pour les aider à conclure des ventes. Les exportateurs qui ne connaissaient pas la CCC s'intéressaient surtout aux services de la Corporation qui consistent à recenser les appels d'offres, à offrir une garantie d'exécution de contrat appuyée par le gouvernement, à négocier de meilleures modalités contractuelles, à réduire les exigences de caution, à établir des listes de fournisseurs canadiens à l'intention des acheteurs étrangers et à faciliter l'accès aux sources commerciales de préfinancement.

Environ 78 p. 100 des exportateurs ont également indiqué qu'ils trouveraient intéressant que ces services soient offerts pour les ventes dans le secteur commercial (privé), et 60 p. 100 ont signalé que, pour en bénéficier, ils étaient prêts à payer le prix du marché, c'est-à-dire celui que leur facturerait un cabinet d'experts-comptables ou d'avocats.

Selon le sondage Angus Reid, la CCC a de très bonnes chances d'étendre ses activités grâce à de nouveaux clients, et ce, tant dans les marchés publics que dans le domaine des ventes aux acheteurs du secteur privé.

Initiatives stratégiques, organisation et régie interne

Commerce électronique

D'ici à 2005, la majorité des services de passation de marchés de la Corporation commerciale canadienne seront offerts par voie électronique.

Le commerce électronique constitue le principal défi auquel fait face la Corporation, qui s'efforce de suivre le rythme de son expansion chez les exportateurs canadiens et, surtout, chez les acheteurs des États-Unis et des autres pays. Dans la plupart des pays de l'OCDE, les achats de l'État se feront par Internet. À mesure que cette nouvelle forme de commerce gagnera du terrain, la Corporation devra adapter ses pratiques commerciales et la technologie sur laquelle elles reposent.

D'ici à 2004, l'Initiative d'infrastructure stratégique du gouvernement du Canada offrira aux Canadiens un réseau protégé qu'ils pourront utiliser, en plus d'Internet, pour établir un dialogue avec leur propre gouvernement et avoir accès à tous les services publics. Il s'agit d'un calendrier ambitieux. Grâce à la création de ce réseau et à l'initiative du Gouvernement-en-direct (GED), la CCC devrait être en mesure d'assurer un meilleur suivi de sa propre initiative de commerce électronique et, éventuellement, d'en réduire les coûts et d'en simplifier la mise en œuvre.

Maintenant que la question vitale du passage à l'an 2000 est résolue, la CCC peut investir davantage de ressources dans l'élaboration d'une stratégie de commerce électronique qui guidera ses efforts. Elle a mis sur pied un groupe de travail afin de déterminer les services qui se prêtent le mieux à la prestation par voie électronique compte tenu du dosage projets, fournisseurs, acheteurs, et de tracer la voie à suivre au cours des deux prochaines années.

Informatisation

L'émergence d'une économie axée sur Internet contraint aujourd'hui les organismes à abandonner les pratiques internes au profit de mécanismes orientés vers le commerce extérieur qui automatisent l'interaction et la collaboration entre les clients, les fournisseurs et les autres partenaires commerciaux. Certaines des pratiques commerciales de la CCC adoptées ces dernières années afin de répondre aux nouvelles exigences doivent absolument être automatisées, alors que d'autres doivent être revitalisées à l'aide des nouvelles technologies pour atteindre les résultats escomptés.

En 1999-2000, la CCC a établi un plan stratégique d'informatisation, qui fixe les priorités de mise à niveau des systèmes suivants :

- La CCC investira dans la gestion des relations avec la clientèle, afin de rattacher les données relatives au marketing et à l'expansion des activités à celles qui portent sur les opérations ou les transactions. Cette mesure permettra à la Corporation de disposer de meilleurs outils pour surveiller et évaluer le succès de ses efforts de marketing et d'expansion.
- La CCC informatisera le traitement des opérations de recouvrement des coûts en vue d'améliorer le contrôle et l'exactitude des données, et de doter la direction des moyens de surveillance requis pour administrer le programme. La Corporation informatisera également son processus d'analyse des risques et achèvera l'informatisation du processus du PPP.
- La CCC se servira d'une série d'outils et de méthodes de contrôle de la qualité afin d'accroître la valeur des informations dont la direction a besoin pour prendre des décisions d'expansion et gérer plus efficacement ses processus commerciaux.

Le passage à l'an 2000

Grâce aux efforts déployés par la CCC pour régler le bogue de l'an 2000, le passage s'est fait sans heurts. La Corporation a investi en effet beaucoup d'énergie à examiner la liste de tous les contrats comportant des engagements en cours le 1er janvier 2000, à vérifier son infrastructure technologique et celle de ses exportateurs, à préparer des plans d'urgence et à établir une procédure d'évaluation du risque du passage à l'an 2000 pour tous les nouveaux contrats signés avec des fournisseurs.

La CCC n'est au courant d'aucun problème de non-compatibilité des systèmes de ses clients ou des acheteurs ayant une incidence sur son programme. Comme les risques rattachés au passage à l'an 2000 sont toujours présents, la CCC continuera, pendant toute l'année, de surveiller les risques provenant de l'extérieur.

Directives environnementales

La participation de la CCC à des projets à l'étranger ne suscite pas les mêmes préoccupations d'ordre environnemental que celle d'autres institutions financières de l'État ou d'organismes de crédit à l'exportation. Néanmoins, les exportateurs demandent à la Corporation de participer à des projets d'investissement, et les directives mises en place au cours de l'exercice écoulé à l'égard des projets d'immobilisations comportent un cadre d'évaluation du risque qui accompagne tout projet de ce type.

Lors de la conception de ce cadre, la direction de la CCC a intégré une exigence selon laquelle ces projets doivent faire l'objet d'une évaluation environnementale, effectuée par une autorité compétente aux frais de l'exportateur, avant que la Corporation accepte de participer au marché. Bien que cette exigence soit valable pour tous les projets ayant des incidences environnementales, la Corporation travaille encore à un cadre formel d'évaluation environnementale, tâche qu'elle mènera à terme avec l'aide de l'Agence canadienne d'évaluation environnementale. Elle présentera le cadre final à l'examen du conseil d'administration en 2000-2001.

Responsabilité sociale de l'organisme

Ces dernières années, le comportement des entreprises canadiennes à l'étranger a fait l'objet d'une surveillance plus attentive et soutenue. On s'est surtout attaché à faire en sorte que ces entreprises adoptent des règles d'éthique dans leurs relations avec les hauts fonctionnaires étrangers et qu'elles soient conscientes que la conduite d'activités commerciales comporte des responsabilités sociales et a des implications sur le plan des droits de la personne dans certains pays.

À l'heure actuelle, le MAECI préside un processus de réflexion auquel participent des représentants canadiens des milieux d'affaires portant sur la question de la responsabilité sociale dans un contexte commercial et il entreprendra une étude au cours de l'exercice sur les normes en usage dans les pays du G-7.

En tant que société d'État, la CCC se conforme rigoureusement à la politique du gouvernement du Canada en la matière et elle suivra les travaux du MAECI ainsi que les recommandations présentées sur cette question.

En 1999, la CCC a également annoncé qu'elle parrainerait l'attribution d'un prix destiné à rendre hommage aux entreprises qui se distinguent d'un point de vue social, éthique et environnemental. Ce prix sera décerné à l'occasion de la remise annuelle du Prix canadien d'excellence pour la coopération internationale à une entreprise possédant les qualités requises. La société lauréate devra être dotée d'un code d'éthique, faire participer systématiquement les intervenants des collectivités locales à son processus décisionnel et prévoir des systèmes adéquats d'appui communautaire au cours de l'élaboration et de la mise en œuvre de ses projets dans les pays en développement.

Ressources humaines

La force de la CCC réside dans son aptitude à adapter ses services aux besoins particuliers de ses clients et à prévoir et suivre l'évolution des besoins des entreprises. À mesure que la clientèle augmentera et que les exportateurs canadiens feront preuve de plus de dynamisme dans les secteurs et les marchés qu'ils ciblent, le personnel de la CCC devra suivre le rythme de l'évolution de l'industrie, de la technologie, des attentes des acheteurs et du marché. On sollicitera de plus en plus son intervention dans un milieu qui favorise la souplesse organisationnelle et encourage l'excellence.

En sa qualité de société d'État, la CCC établit son propre cadre de responsabilité en matière de ressources humaines et elle négocie sa propre convention collective selon les paramètres fixés par le Code canadien du travail. En 1999, elle a négocié un accord de deux ans avec l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada. Cet accord comprend la restructuration de la base salariale et la révision de plusieurs dispositions qui contribueront à moderniser les pratiques commerciales de l'organisme. Jusqu'à la fin de 2001, la Corporation poursuivra l'implantation d'un nouveau cadre de ressources humaines élaboré à l'interne, qui témoigne du caractère distinct de son milieu d'activité.

La vision d'entreprise de la CCC évolue aussi, des perspectives de croissance se dessinent à l'horizon et la CCC devra être davantage à l'écoute des clients et plus dynamique. Afin de relever ces défis, la Corporation adoptera plusieurs stratégies de recrutement, de maintien à l'effectif et de réorientation professionnelle afin de pouvoir compter sur un personnel hautement compétent.

Au cours de l'exercice écoulé, la structure organisationnelle de la CCC a été ajustée. Le but était de soutenir les efforts de marketing de la Corporation dans de nouveaux secteurs et marchés et d'établir des liens plus directs entre les équipes chargées de l'expansion et celles chargées de la passation des marchés, afin que les nouvelles occasions d'affaires soient intégrées efficacement à la gamme de services de la CCC. Ces changements structurels ont été renforcés

par la nomination d'un vice-président exécutif chargé de l'expansion et des activités commerciales, de même que par la création du poste de vice-président, Stratégie et Marketing. En outre, on prépare un nouveau programme d'évaluation des emplois qui reconnaîtra la valeur des compétences et aptitudes essentielles au succès de la CCC.

L'adoption d'une démarche d'évaluation et de rémunération propre à la CCC éliminera les obstacles artificiels au sein des groupes d'emplois, encouragera la polyvalence chez les employés, offrira des plans de carrière adéquats au sein de l'organisme et facilitera la mobilité du personnel pour répondre aux nouvelles exigences commerciales. Un milieu d'apprentissage continu incitera les employés à réfléchir à leurs aspirations professionnelles et à rechercher les occasions propices à leur perfectionnement, tant à l'intérieur qu'en dehors de la Corporation.

Régie interne

La CCC est un membre hautement spécialisé et très compétent d'Équipe Canada inc. On s'attend à ce qu'elle contribue à la réalisation des objectifs plus généraux du gouvernement du Canada, soit l'expansion des exportations, la diversification des marchés et l'accroissement du nombre de sociétés exportatrices, surtout parmi les PME. Ces objectifs gouvernementaux ainsi que les plans dynamiques particuliers de la CCC visant à accroître le nombre d'entreprises avec lesquelles elle travaille exigent des structures de gestion bien articulées.

La *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* prévoit que le rôle de président et celui de président du conseil d'administration seront assurés par une même personne, ce qui s'écarte des normes actuelles de gestion régissant les sociétés d'État. À la suite de l'examen interministériel dont la CCC a fait l'objet en 1998-1999, le gouvernement du Canada s'est engagé à modifier ces dispositions afin de séparer les fonctions de président de la CCC de celles de président du conseil d'administration. La Corporation cherche avec d'autres ministères et organismes centraux un mécanisme législatif pour mettre en œuvre rapidement cette modification. La nomination, en mai 1999, d'un président à plein temps a amené la CCC à adopter, pour les réunions de son conseil d'administration, de nouvelles pratiques reflétant les changements en cours, lesquels permettent à un directeur principal de présider les séances commerciales dans le cadre juridique de la Corporation.

À l'issue de l'examen interministériel, le gouvernement s'est engagé à renforcer le conseil d'administration et à y nommer davantage de représentants du secteur privé. La Corporation a également établi des critères s'inspirant des pratiques modernes en matières de conseils d'administration afin d'aider le gouvernement à trouver des candidats qualifiés pour siéger au conseil d'administration de la CCC.

Pendant tout l'exercice 1999-2000, le conseil d'administration a participé activement à la formulation du plan d'entreprise et au processus de planification stratégique de la CCC, en veillant surtout à cerner les principaux risques auxquels est exposée la Corporation et à mettre en place les méthodes et systèmes de gestion requis pour y faire face.

Le conseil d'administration a joué un rôle particulièrement utile dans la réflexion amorcée en 1999, qui a permis d'avoir une bonne idée de l'avenir de la CCC dans l'environnement commercial du XXIe siècle. Cette réflexion a débouché sur des études du marché et de la clientèle, ainsi que sur une évaluation des budgets d'exploitation et d'investissement de la Corporation. Les résultats seront présentés au gouvernement en 2000-2001.

À l'aube du XXIe siècle

La Corporation commerciale canadienne a établi son plan d'entreprise pour la période de planification 2000-2005. Ce plan part du travail accompli en 1999-2000 pour définir le potentiel de l'organisme. Il énonce les mesures que prendra la Corporation pour concrétiser sa vision de croissance pendant la période visée.

Le cadre du plan d'entreprise optimise la contribution de la CCC dans des marchés et des secteurs où ses services peuvent produire les meilleurs résultats pour les exportateurs canadiens. Le plan reconnaît les points forts actuels de la Corporation, met en évidence les secteurs qui se prêtent à amélioration et désigne des partenaires possibles dont les produits et services pourraient être couplés avec les capacités de la CCC de manière à assurer le succès de leurs clients respectifs.

Ce plan d'entreprise reflète l'engagement de doter la Corporation d'une assise financière solide pour lui permettre d'étendre son activité, de soutenir sa croissance et d'améliorer la qualité du service offert à une clientèle beaucoup plus nombreuse et diversifiée.

Pour ce faire, la CCC s'est fixé des objectifs précis pour 2000-2001, afin de simplifier ses messages, de les transmettre plus efficacement à des auditoires mieux ciblés et de former un partenariat plus fructueux au sein d'Équipe Canada inc. Elle s'est par ailleurs fixé un ambitieux programme afin de continuer à remodeler ses systèmes d'information pour devenir un organisme axé sur la clientèle, doté d'une culture d'entreprise dynamique orientée vers la vente et le marketing. Elle se propose aussi d'instaurer des mécanismes de mesure du rendement et d'en assurer le suivi. Ces initiatives lui permettront de renforcer cette culture et de se doter d'une stratégie complète en matière de ressources humaines. Ainsi, elle continuera d'offrir à ses clients les compétences qu'ils recherchent et dont ils ont besoin au XXIe siècle.

La voie de l'avenir

Les plans pour la période 2000-2005 visent à maximiser la contribution de la CCC en tant qu'organisme de promotion des ventes à l'exportation et à répondre aux besoins des exportateurs. Concurremment, la CCC se concentrera de plus en plus sur les marchés et les secteurs où ses services peuvent contribuer de façon stratégique à la réussite des entreprises canadiennes. La CCC est consciente de ses atouts et des domaines où elle doit s'améliorer pour répondre à l'évolution des besoins des exportateurs. Elle connaît des partenaires possibles dont les produits et services pourraient être couplés à ses capacités pour assurer le succès de leurs clients respectifs.

Pour l'exercice 2000-2001, la Corporation s'est fixé des objectifs qui misent sur ses bons résultats de 1999-2000 :

- porter à 2 100 le nombre d'entreprises exportatrices ayant recours à ses services;
- permettre à 310 entreprises de conclure des contrats par son entremise;
- accroître le nombre de projets de grande et de petite envergure auxquels elle participe afin de faire passer la valeur des transactions possibles de 1,2 à 1,4 milliard de dollars;
- générer la somme de 3 millions de dollars grâce au recouvrement des coûts et à d'autres recettes;
- maintenir à 7,4 le taux de satisfaction de la clientèle, tout en prenant de l'expansion et en investissant pour se doter de nouveaux services et de nouveaux moyens.

Au cours de l'exercice 2000-2001, la CCC s'efforcera de se faire mieux connaître et investira dans le marketing, la technologie et les ressources humaines afin d'être en mesure de réaliser des progrès importants et durables pendant les prochaines années.

Fournisseurs canadiens signataires de contrats ou d'avenants pendant l'exercice 1999-2000

3M Canada Company
Brockville (ONTARIO)

Aavangen Industries
Calgary (ALBERTA)

Accucaps Industries
Windsor (ONTARIO)

Acro Aerospace Inc.
Richmond (COLOMBIE-BRITANNIQUE)

Active Gear Co. of Canada Ltd.
Concord (ONTARIO)

ActiveSystems Inc.
Ottawa (ONTARIO)

Acton International Inc.
Acton Vale (QUÉBEC)

ADM Agri Industries Ltd.
Windsor (ONTARIO)

AGRA Coast Limited
Port Coquitlam (COLOMBIE-BRITANNIQUE)

Aircraft Appliances and Equipment Ltd.
Bramalea (ONTARIO)

Air Labrador
Goose Bay (TERRE-NEUVE ET LABRADOR)

Ahlak Air Inc.
Inuvik (TERRITOIRES DU NORD-OUEST)

Ameraca Limited
Richmond Hill (ONTARIO)

A-M-M
Pointe-aux-Trembles (QUÉBEC)

AMS Aviation Maintenance & Support Corporation
Winnipeg (MANITOBA)

Anachemia Canada Inc.
Saint-Pierre (QUÉBEC)

Anotec (Hansa - Sealand Limited)
Moncton (NOUVEAU-BRUNSWICK)

Apex Industries Inc. Technologies Division
Moncton (NOUVEAU-BRUNSWICK)

Aqua Jem Farms Ltd.
Shelburne (NOUVELLE-ÉCOSSE)

Arvin Ride Control Products Inc.
T...nto (ONTARIO)

Asea Brown Boveri Inc. (Canada)
Saint-Laurent (QUÉBEC)

A S R Technologies Inc.
Ottawa (ONTARIO)

ASW Systems Inc.
Oakville (ONTARIO)

Atlantis Systems International Inc.
Brampton (ONTARIO)

Automatic Coating Ltd.
Toronto (ONTARIO)

Autoship Systems Corporation
Vancouver (COLOMBIE-BRITANNIQUE)

Banner Pharmacaps (Canada) Ltd.
Olds (ALBERTA)

Baror CIE d'ingénierie
Montréal (QUÉBEC)

Baultar Composite Inc.
Windsor (QUÉBEC)

Beavers Dental Division
Morrisburg (ONTARIO)

B G Technology Inc.
Downsview (ONTARIO)

BlueStar Advanced Technology Corp.
North Vancouver (COLOMBIE-BRITANNIQUE)

Bluestar Battery Systems Corporation
Surrey (COLOMBIE-BRITANNIQUE)

Bombardier Inc.
Kingston (ONTARIO)

Bomem Inc.
Québec (QUÉBEC)

Bovar Inc.
Calgary (ALBERTA)

Bradley Air Services Limited
Carp (ONTARIO)

Bragwear Inc.
Montréal (QUÉBEC)

Bristol Aerospace Limited
Winnipeg (MANITOBA)

Burden's Services Ltd.
Goose Bay (TERRE-NEUVE ET LABRADOR)

CAE électronique Ltée
Saint-Laurent (QUÉBEC)

Calian Technology Ltd.
Kanata (ONTARIO)

Canada Allied Diesel Co. Ltd.
Lachine (QUÉBEC)

Canada Forgings Inc.
Welland (ONTARIO)

Canadian Instrumentation & Research Ltd.
Burlington (ONTARIO)

Canadian Technology Human Resources Board
Ottawa (ONTARIO)

Cancer Care International
Toronto (ONTARIO)

Cara Operations Limited
Mississauga (ONTARIO)

Carleton Life Support Technologies Ltd.
Mississauga (ONTARIO)

Casavant Frères soc
Saint-Hyacinthe (QUÉBEC)

C-Core
St. John's (TERRE-NEUVE ET LABRADOR)

Corcast Incorporated
Montréal (QUÉBEC)

Champion Road Machinery Limited
Goderich (ONTARIO)

Champlain Graphics
Whitby (ONTARIO)

Chemac Industries Inc.
Vernon (COLOMBIE-BRITANNIQUE)

Chianti Food Processors Inc.
Toronto (ONTARIO)

Clickon Technologies Inc.
Montréal (QUÉBEC)

Codalex Limitée
Montréal (QUÉBEC)

Code Incorporated
Ottawa (ONTARIO)

Communications & Power Industries Canada Inc.
Georgetown (ONTARIO)

Computing Devices Canada Ltd.
Ottawa (ONTARIO)

Conseil national de recherches Canada
Boucherville (QUÉBEC)

Consulting & Audit Canada
Ottawa (ONTARIO)

CRESTech
North York (ONTARIO)

Croman Woodward Central Distributor
Concord (ONTARIO)

CSP Consultants en Sécurité Inc.
Montréal (QUÉBEC)

CTF Systems Inc.
Port Coquitlam (COLOMBIE-BRITANNIQUE)

C.Y.M.C. Inc.
Milton (ONTARIO)

DAC Aviation International Ltd.
Montréal (QUÉBEC)

Davanac Inc.
Lachine (QUÉBEC)

Defence Research Establishment
Ralston (ALBERTA)

Derlan Aerospace Canada
Milton (ONTARIO)

Dessau-Soprin International Inc.
Laval (QUÉBEC)

DGB Développement International Inc.
Montréal (QUÉBEC)

DGB Systems Integrators (1993) Inc.
Saint-Laurent (QUÉBEC)

Diemaco
Kitchener (ONTARIO)

Dixon Manufacturing Inc.
Concord (ONTARIO)

Donlee Precision
Toronto (ONTARIO)

DRS Flight Safety & Communications
Carleton Place (ONTARIO)

DuponTrolley Industries
Québec (QUÉBEC)

D.W. Gill Supply Company Ltd.
Vaudreuil (QUÉBEC)

DY 4 Systems Inc.
Kanata (ONTARIO)

ELCAN Optical Technologies
Midland (ONTARIO)

ELI Eco Logic International Inc.
Rockwood (ONTARIO)

Environment Recovery Equipment Inc.
Port Colborne (ONTARIO)

Équipement d'essai aérospatial C.E.L. Ltée
Longueuil (QUÉBEC)

Équipement DPS Railway Inc.
Montréal (QUÉBEC)

Esquimalt Defence Research
Victoria (COLOMBIE-BRITANNIQUE)

Expro Chemical Products Inc.
Saint-Timothée (QUÉBEC)

FAG Bearings Limited
Stratford (ONTARIO)

FAHR Industries Inc.
Saint-Jacques (NOUVEAU-BRUNSWICK)

Fematics Canada Inc.
Pointe-Claire (QUÉBEC)

FilterVac International Inc.
Kitchener (ONTARIO)

Focus Inc.
Chicoutimi (QUÉBEC)

Forest Technology Systems Limited
Victoria (COLOMBIE-BRITANNIQUE)

Gill Ltd.
Winnipeg (MANITOBA)

Garlock of Canada
Dartmouth (NOUVELLE-ÉCOSSE)

GE Canada
Montréal (QUÉBEC)

Gem Systems Inc.
Richmond Hill (ONTARIO)

General Kinetics Engineering Corporation
Bramalea (ONTARIO)

General Motors of Canada Limited
London (ONTARIO)

Global Precast
Maple (ONTARIO)

Global Thermoelectric Inc.
Calgary (ALBERTA)

Hankin Atlas Ozone Systems Ltd.
Scarborough (ONTARIO)

Hard Suits Inc.
North Vancouver (COLOMBIE-BRITANNIQUE)

Hélicoptères canadiens Ltée
Les Cèdres (QUÉBEC)

Hepburn Engineering Inc.
North York (ONTARIO)

Hermes Electronics Inc.
Dartmouth (NOUVELLE-ÉCOSSE)

Heron Technology Corp.
Markham (ONTARIO)

Héroux Inc.
Longueuil (QUÉBEC)

Honeywell Aérospatiale Inc.
Saint-Laurent (QUÉBEC)

Honeywell ASCa Inc.
Mississauga (ONTARIO)

Honeywell Limited
Ottawa (ONTARIO)

Horton Automation
Burnaby (COLOMBIE-BRITANNIQUE)

Image Processing Systems Inc.
Markham (ONTARIO)

IMP Aerospace Avionics
Halifax (NOUVELLE-ÉCOSSE)

IMP Group Limited
Halifax County (NOUVELLE-ÉCOSSE)

Impressions Artissimo Inc.
Montréal (QUÉBEC)

ImStrat Corporation
Carleton Place (ONTARIO)

IMT Corporation
Ingersoll (ONTARIO)

Indal Technologies Inc.
Mississauga (ONTARIO)

Infradev International Inc.
Montréal (QUÉBEC)

Inline Fiberglass Ltd.
Etobicoke (ONTARIO)

Interactive Circuits & Systems Ltd.
Gloucester (ONTARIO)

International Centre for Human Resources Management
Pickering (ONTARIO)

International Code Services Inc.
Aurora (ONTARIO)

International Demining Alliance Canada Inc.
Carp (ONTARIO)

International Interior Specialists Inc.
Markham (ONTARIO)

Irvin Industries Canada Ltd.
Fort Erie (ONTARIO)

JANSSEN-ORTHO Inc.
North York (ONTARIO)

Jones Marine Services Ltd.
Chemainus (COLOMBIE-BRITANNIQUE)

Jordair Compressors Inc.
Richmond (COLOMBIE-BRITANNIQUE)

KB Electronics Limited
Bedford (NOUVELLE-ÉCOSSE)

Kar-Train Research Inc.
Kingston (ONTARIO)

Kessler Tech Canada Ltée
Saint-Laurent (QUÉBEC)

Kumaran Systems Inc.
Etobicoke (ONTARIO)

Labotix Automation Inc.
Peterborough (ONTARIO)

La compagnie de parquet de Montréal Inc.
Montréal (QUÉBEC)

La corporation Interpac
Saint-Laurent (QUÉBEC)

La corporation MDS Aero Support
Saint-Laurent (QUÉBEC)

Lancaster Aviation Inc.
Milton (ONTARIO)

La Peaussarie de Québec Inc.
Québec (QUÉBEC)

Les Bois Lessard – Tessier International Inc.
Boisbriand (QUÉBEC)

Les produits de métal KCO
Laval (QUÉBEC)

Les Produits FREDDY Inc.
Saint-Hyacinthe (QUÉBEC)

Les Produits Hitesi Inc.
Saint-Laurent (QUÉBEC)

Les systèmes d'ordinateurs Logo Inc.
Montréal (QUÉBEC)

Liburdi Engineering Ltd.
Dundas (ONTARIO)

Liftking Industries Inc.
Woodbridge (ONTARIO)

Litton Marine Systems Canada
Mississauga (ONTARIO)

Litton Systems Canada
Toronto (ONTARIO)

LNS Systems Inc.
Saint-Laurent (QUÉBEC)

Lockheed Martin Canada
Montréal (QUÉBEC)

Lucas Industries Canada Limited
Montréal (QUÉBEC)

Macdonald Dettwiler Space and Advanced Robotics Ltd.
Brampton (ONTARIO)

Machines Outils Henri Liné Inc.
Granby (QUÉBEC)

Macrodyne Technologies Inc.
Woodbridge (ONTARIO)

Magneto-Inductive Systems Limited
Dartmouth (NOUVELLE-ÉCOSSE)

Marathon Watch Company Limited
Richmond Hill (ONTARIO)

Marine Diesel Engines Ltd.
Caraquet (NOUVEAU-BRUNSWICK)

MDS Aero Support Corporation
Ottawa (ONTARIO)

Mecair Inc.
Pointe-Claire (QUÉBEC)

Med-Eng Systems Inc.
Ottawa (ONTARIO)

Menasco Aerospace
Oakville (ONTARIO)

Menasco Aviation Services Ltd.
Burlington (ONTARIO)

Merrill Engineering Ltd.
Delta (COLOMBIE-BRITANNIQUE)

Messier-Dowty Inc.
Ajax (ONTARIO)

MetalCraft Marine Inc.
Kingston (ONTARIO)

METOCEAN Data Systems Limited
Dartmouth (NOUVELLE-ÉCOSSE)

Mid Canada Millwork Ltd.
Steinbach (MANITOBA)

Ministère de la Défense nationale
Hull (QUÉBEC)

Ministère des Ressources naturelles
Ottawa (ONTARIO)

Motorola Canada Ltd.
Calgary (ALBERTA)

MRF Geosystems Corporation
Calgary (ALBERTA)

Mr. Ranojoy Basu Ray
Nepean (ONTARIO)

MTU Maintenance Canada Ltd.
Richmond (COLOMBIE-BRITANNIQUE)

Mustang Survival Corp.
Richmond (COLOMBIE-BRITANNIQUE)

Nanaktek Corporation
Brampton (ONTARIO)

Neptec Design Group Limited
Kanata (ONTARIO)

NewSun Technologies Ltd.
Nepean (ONTARIO)

Niedner
Coaticook (QUÉBEC)

Nordic Systems Inc.
Mississauga (ONTARIO)

Norland Canada Inc.
Dorval (QUÉBEC)

Northwest Territorial Airways Limited
Yellowknife (TERRITOIRES DU NORD-OUEST)

NSI Communications Inc.
Saint-Laurent (QUÉBEC)

Nunasi Corporation
Yellowknife (TERRITOIRES DU NORD-OUEST)

Nurun Inc. (auparavant Informission Group Inc.)
Québec (QUÉBEC)

Olympic Gear and Manufacturing Inc.
Bramalea (ONTARIO)

Optech Inc.
North York (ONTARIO)

Orenda Aerospace Corporation
Mississauga (ONTARIO)

Organisation de l'aviation civile internationale
Montréal (QUÉBEC)

Orgues Létourneau Ltée
Saint-Hyacinthe (QUÉBEC)

O-Two Systems International Inc.
Mississauga (ONTARIO)

Outillage et Équipement Chase
Saint-Laurent (QUÉBEC)

Ovaisys International Inc.
Longueuil (QUÉBEC)

Papier Inter-cité International
Lasalle (QUÉBEC)

Papp Plastics & Distributing Ltd.
Windsor (ONTARIO)

Park Thermal International (1996) Corp.
Georgetown (ONTARIO)

Pelorus Navigation Systems Inc.
Calgary (ALBERTA)

PerkinElmer Optoélectronique Inc. (E G & G Canada Ltd.)
Vaudreuil (QUÉBEC)

P.J. Hannah Equipment Sales Corp.
Surrey (COLOMBIE-BRITANNIQUE)

Poly-Pacific International Inc.
Edmonton (ALBERTA)

Potash Corporation of Saskatchewan
Saskatoon (SASKATCHEWAN)

Pratt & Whitney Canada Inc.
Longueuil (QUÉBEC)

Première Vision Inc.
Saint-Laurent (QUÉBEC)

Professional Machine Service
Markham (ONTARIO)

Pro-Safe Fire Training System Inc.
Nobel (ONTARIO)

PyroGenesis Inc.
Montréal (QUÉBEC)

Q-Tron Limited
Calgary (ALBERTA)

Raber Glove Manufacturing Co. Ltd.
Winnipeg (MANITOBA)

Rail Industries Canada Inc.
Saint-Laurent (QUÉBEC)

Raytheon Canada Limited
Waterloo (ONTARIO)

Regan-Grant Corporation
Newmarket (ONTARIO)

Regor Inc.
Montréal (QUÉBEC)

Remtec Inc.
Chambly (QUÉBEC)

Rolls-Royce Canada Limited
Lachine (QUÉBEC)

Sanmina Enclosure Systems
Toronto (ONTARIO)

Satlantic Inc.
Halifax (NOUVELLE-ÉCOSSE)

Scepter Corporation
Scarborough (ONTARIO)

Scotia Rainbow Inc.
Arichat (NOUVELLE-ÉCOSSE)

Serco Facilities Management Inc
Goose Bay (TERRE-NEUVE ET LABRADOR)

Shell Canada Products Limited
Calgary (ALBERTA)

Simunition
Le Gardeur (QUÉBEC)

Sipco Aviation Fuels Inc.
Toronto (ONTARIO)

S.J. Precision Machine & Tool Inc.
Scarborough (ONTARIO)

SkyWave Mobile Communications Inc.
Ottawa (ONTARIO)

SNC-Lavalin International Inc.
Montréal (QUÉBEC)

SNC Technologies Inc.
Le Gardeur (QUÉBEC)

Soheil Mosun Ltd.
Toronto (ONTARIO)

Soucy International Inc.
Drummondville (QUÉBEC)

Soucy Techno Inc.
Rock Forest (QUÉBEC)

Spar Aerospace Limited
Mississauga (ONTARIO)

Spar Aviation Services
Pointe-Claire (QUÉBEC)

Sparton Corp.
London (ONTARIO)

Spielo Manufacturing Inc.
Moncton (NOUVEAU-BRUNSWICK)

SpringQuilt Industries Inc.
Pickering (ONTARIO)

Standard Aero Ltd.
Winnipeg (MANITOBA)

Standard-Modern Lathes Inc.
Mississauga (ONTARIO)

Stephens Analytique Inc.
Montréal (QUÉBEC)

Stone Marine Canada Ltée
Iberville (QUÉBEC)

Stride Industries Ltd.
Mississauga (ONTARIO)

Swiftsure Spatial Systems Inc.
Victoria (COLOMBIE-BRITANNIQUE)

Systèmes BAE Canada Inc.
Saint-Laurent (QUÉBEC)

Tecsult Eduplus Inc.
Montréal (QUÉBEC)

Tektrend International Inc.
Dollard-des-Ormeaux (QUÉBEC)

Teleflex (Canada) Ltd.
Richmond (COLOMBIE-BRITANNIQUE)

Terra Surveys Limited.
Ottawa (ONTARIO)

Tokmakjian Limited
Milton (ONTARIO)

Tourism Standards Consortium (TSC) Inc.
Edmonton (ALBERTA)

Trackless Vehicles Limited
Courtland (ONTARIO)

TradeBytes Data Corporation
Vancouver (COLOMBIE-BRITANNIQUE)

Travaux publics et services gouvernementaux Canada
Verdun (QUÉBEC)

Trecan Combustion Limited
Hubley (NOUVELLE-ÉCOSSE)

Triangle Engineered Products Co.
Pointe-Claire (QUÉBEC)

Tri-Star Industries Limited
Yarmouth (NOUVELLE-ÉCOSSE)

Triton All-Terrain
Saskatoon (SASKATCHEWAN)

Uni-ram Corporation
Markham (ONTARIO)

University of Calgary
Calgary (ALBERTA)

University of Waterloo
Waterloo (ONTARIO)

Usinage Wild Cat Inc.
Saint-Georges de Beauce (QUÉBEC)

Valcom Limited
Guelph (ONTARIO)

Valley Associates Inc.
Ottawa (ONTARIO)

Virtual Prototypes Inc.
Montréal (QUÉBEC)

Visual Insights Canada, Inc.
Toronto, (ONTARIO)

Vulkan Harex Steelfiber (North America) Inc.
Brantford (ONTARIO)

Wabco
Stoney Creek (ONTARIO)

Wajax Industries Limited
Langley (COLOMBIE-BRITANNIQUE)

Walbar Canada
Mississauga (ONTARIO)

Watts, Griffis and McOuat Limited
Toronto (ONTARIO)

Wescam Inc.
Flamborough (ONTARIO)

West Heights Manufacturing
Kitchener (ONTARIO)

Winsafe Corp.
Markham (ONTARIO)

Wire Rope Industries Limited
Pointe-Claire (QUÉBEC)

Wright Environmental Management Inc.
Richmond Hill (ONTARIO)

W R T Equipment Ltd.
Saskatoon (SASKATCHEWAN)

Zenon Environmental Systems Inc.
Oakville (ONTARIO)

Organismes clients signataires de contrats, par pays, pendant l'exercice 1999-2000

Allemagne

Bundesamt fur Wehrtechnik

Hamberger Industriewerke Gmbh

MTU Motoren-Und Turbinen-Union Ludwigsfelde Gmbh

SOLON AG fur Solartechnick

Arabie saoudite

Ministry of Municipal and Rural Affairs

Saudi Est. for Commerce and Contracting

Argentine

Consejo Federal De Inversiones

Unidad de Coordinacion del Proyecto PASMA

Australie

Department of Defence

Director, Weapons and Vehicle Procurement

St. Mary's Cathedral

Belgique

Ortho-Clinical Diagnostics

Bermudes

Precision Somers Joint Venture

The Bermuda Regiment

Chili

Servicio Nacional de Capacitacion y Empleo

Chine, République populaire de

Chungwa Picture Tubes (FUZHOU) Ltd.

Import and Export Corporation of Liaohe Oilfield

Office of the State Commission for Public Service

Yaohua-Inline Energy-Saving Dorwin Co., Ltd.

Costa Rica

Instituto Costarricense Contra el Cancer

Cuba

Abatur S.A.

Autoimporte de la Republica de Cuba

Empresa Contruimport

Empresa Produimport

Empressa Tractoimport

Proveedora General Del Transporte

Quimimport

Danemark

Commandement du matériel de l'armée danoise

Égypte

Civil Aviation Authority of the Arab Republic of Egypt

États-Unis d'Amérique

USAID

US Air Force

US Army

US Marine Corps

US Navy

Bacardi-Martini U.S.A Inc.

Beltrone Construction Co. Inc.

Boeing Aerospace Operations Inc.

Boeing Company-Shared Services Group

Charles Jacquin & Cie., Inc.

Coastal Helicopter Inc.

County of Orange

Defense Distribution Center

Defense Industrial Supply Center

Defense Logistics Agency

Department of the Treasury

Dollar Tree Stores Inc.

Duke University Health Systems

Dunn-Malco

EDO Corporation

ESD L. G. Hanscom Field

Electronic Systems Centre (PKRC)

Expack Seafood Inc.

FISC Norfolk Acq Group

FISC Shipyard Support Det

First Presbyterian Church

Frank M. Booth Inc.

General Motors Corporation

Goddard Space Flight Center

H.R.H. Construction Corporation

Hanwa American Corp.

Harmon Ltd.

Hercules Construction & Development Inc.

Hingham Municipal Lighting Plant

Honeywell Inc.

Imperial Bedding Corporation

Interstate Mechanical

Items International Inc./Airwalk

Itochu Aviation Co. Ltd.

John J. McMullen Associates Inc.

Kampi Components Co., Inc.

Kenaidan Construction Corp.

Litton Procurement PRC

Lockheed Martin

Marlyn Steel Decks Inc.

Martin International

Merrimack Valley Regional Transit Authority MVRTA

Military Sealift Command

National Aeronautics and Space Administration

National Imagery and Mapping Agency

Oil Stop Inc.

Perfection Hydraulics Inc.

Plaza Construction Corporation

Primex Technologies Inc.

Raytheon Electronic Systems (AN2-F04)

Rockland County Sheriff's Dept.

Sealy Inc. Brenham Texas

Sealy Inc. Denver Colorado

Sealy Inc. Trinity North Carolina

Selectron Industrial Company

St. John's Episcopal Church

St. Mary's on the Highlands Episcopal Church

Swinerton & Walberg Co.

TNT Logistics North America

Turner Construction Company

The Cathedral of St. Andrew's

The Stanley Works

The World Bank

Tobyhanna Army Depot

Trinity United Methodist Church

U.S. Department of Energy

U.S. Department of State

United States Department of Agriculture,

Wallops Flight Center

Warner Robins Air Logistics Center

Watervliet Arsenal

White Sands Missile Range

Wright Laboratory

Wright Laboratory (WL/MLKM)

Gabon

Ministère de l'Économie, des Finances, du Budget

Hong Kong, Chine

Ace Fur Manufacturing Limited

Inde

CMC Limited

Mahanagar Gas Ltd.

Indonésie

UNAMET

Italie

ALI Parquets

Fincantieri

Jamaïque

Ministry of Health

Japon

Kawasaki Heavy Industries

Sanko Tsusho Co., Ltd

Luxembourg

Armée luxembourgeoise

NATO Maintenance and Supply Agency (NAMSA)

Mexique

Bombardier Concarril, S.A. de C.V.

Comision Nacional del Agua

Comision de Adquisiciones y Enajenaciones

Minera Del Norte S.A. De C.V.

Nations Unies

UNICEF

Programme alimentaire mondial

UN Procurement and Transportation Division

UN Population Fund

Népal

Ministère du Tourisme et de l'Aviation civile

Norvège

Central de l'armée norvégienne

Pakistan

Al Mubarak CNG Station

Caltex Oil (Pakistan) Limited

Syed Service Station

Pays-Bas

Hôpital Catharina-Ziekenhuis

Ministère de la Défense

Stichting Exploitatie Nederlandse Staatsloterij

Stichting Nationale Sporttotalisator

Stichting Trombosedienst & Artsenlaboratorium

Portugal

Direcçao de Navios

Ministerio Da Defesa Nacional

République dominicaine

ABCO S.A.

Roumanie

Ministère du Travail et de la Protection sociale

Royaume-Uni

Aberdeenshire Council

British Aerospace (Operations) Limited

Defence Clothing and Textiles Agency

Island Waste Services Limited

London Fire and Civil Defense Authority

Pratt & Whitney Canada (UK) Limited

Rolls-Royce Derby

Royal Air Force

Russie

Aeroflot Russian Airlines

Sainte-Lucie

Caribbean Customs Law Enforcement Council (CCLEC)

Singapour

Singapore Technologies Kinetics Ltd.

Suède

AB Svenska Spel

Suisse

Solothurnische Gebäudeversicherung

Tanzanie

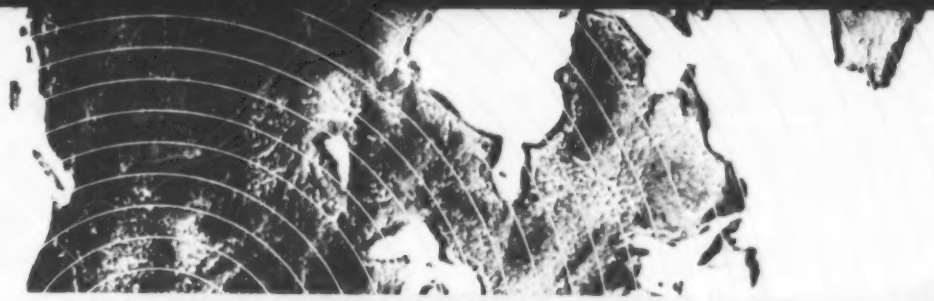
Tanzanian Railway Corporation

Trinité-et-Tobago, République de la

Ministry of Health

Viêt-nam

The Vietnam National Maritime Bureau



40

Corporation commerciale canadienne

1999-2000

Responsabilité de la direction à l'égard des états financiers

La direction assume la responsabilité des états financiers de la Corporation commerciale canadienne et de tous les renseignements contenus dans le présent rapport annuel approuvé par le Conseil d'administration. Les états financiers ont été dressés conformément aux principes comptables généralement reconnus et s'appuient, le cas échéant, sur les meilleurs estimations et jugements de la direction. Les renseignements financiers présentés ailleurs dans le rapport annuel concordent avec les états financiers.

Pour s'acquitter de sa responsabilité à l'égard de la présentation d'information financière, la direction compte sur des systèmes et des pratiques de contrôle de gestion et financier conçus pour fournir une certitude raisonnable quant à l'autorisation des opérations, la protection des biens et la tenue de registres appropriés. Ces mesures de contrôle et ces pratiques visent à assurer la conduite ordonnée des affaires, l'exactitude des registres comptables, l'établissement en temps opportun de renseignements financiers fiables, ainsi que le respect des politiques de la Corporation et des exigences législatives.

Le Comité de vérification veille à ce que la direction assume ses responsabilités à l'égard du maintien de systèmes de contrôle adéquats et de la qualité de l'information financière présentée. Les vérificateurs externes de la Corporation ont libre accès au Comité de vérification pour discuter des résultats de leurs travaux et lui faire part de leurs préoccupations et de leurs avis.

Le vérificateur général du Canada, vérificateur indépendant, est responsable de la vérification des opérations et des états financiers de la Corporation, ainsi que de la préparation de son rapport.

Le président,

Douglas Patriquin

L'agent des finances en chef,

Paul Thoppil

Ottawa, Canada
le 2 juin 2000

Rapport du vérificateur

Au ministre du Commerce international

J'ai vérifié le bilan de la Corporation commerciale canadienne au 31 mars 2000 et les états des résultats et bénéfices non répartis et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la Corporation. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir un degré raisonnable de certitude quant à l'absence d'inexactitudes importantes dans les états financiers. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers présentent fidèlement, à tous égards importants, la situation financière de la Corporation au 31 mars 2000 ainsi que les résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus. Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de la Corporation dont j'ai eu connaissance au cours de ma vérification des états financiers ont été effectuées, à tous égards importants, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* et aux règlements administratifs de la Corporation.

Pour le vérificateur général du Canada

John Wiersema, CA
vérificateur général adjoint

Ottawa, Canada
le 2 juin 2000

Bilan

au 31 mars 2000
(en milliers de dollars)

ACTIF	2000	1999
Encaisse et dépôts à court terme (note 3)	50 806 $	51 770 $
Débiteurs (note 4)	188 379	160 691
Avances aux fournisseurs	41 940	29 010
Paiements proportionnels aux fournisseurs	75 295	44 731
	356 420 $	286 202 $

PASSIF		
Créditeurs et charges à payer (note 4)	189 941 $	168 841 $
Avances des clients	58 398	48 852
Paiements proportionnels reçus des clients	75 840	44 065
Provision pour frais supplémentaires de contrats (note 5)	2 819	279
	326 998	262 037
Indemnités de cessation d'emploi	1 064	998
	328 062	263 035

Éventualitiés (note 7)

AVOIR DU CANADA		
Crédit de fonds de roulement remboursable (notes 1 et 8)	5 000	–
Capital d'apport (note 1)	15 000	15 000
Bénéfices non répartis	8 358	8 167
	23 358	23 167
	28 358	23 167
	356 420 $	286 202 $

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Approuvé par le Conseil :

Président

Administrateur

État des résultats et bénéfices non répartis

pour l'exercice terminé le 31 mars 2000
(en milliers de dollars)

REVENUS	2000	1999
Contrats facturés (note 9)	897 726 $	788 709 $
Intérêts créditeurs et autres revenus	2 812	1 880
Recouvrement de coûts	3 183	1 747
Gain (perte) sur change	(728)	1 040
	902 993	793 376
DÉPENSES		
Coûts des contrats facturés	897 726	788 709
Frais de contrats supplémentaires	3 345	1 057
Frais d'administration	14 279	13 403
	915 350	803 169
Résultats d'exploitation nets avant crédit parlementaire	(12 357)	(9 793)
Crédit parlementaire (note 8)	12 548	10 443
Résultats d'exploitation nets	191	650
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	8 167	7 517
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice	8 358 $	8 167 $

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

État des flux de trésorerie

pour l'exercice terminé le 31 mars 2000
(en milliers de dollars)

FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'EXPLOITATION	2000	1999
Encaissements provenant de clients	911 846 $	800 123 $
Intérêts et autres revenus encaissés	5 995	3 627
Paiements aux fournisseurs	(920 611)	(801 604)
Paiements administratifs	(15 014)	(13 499)
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation (note 13)	(17 784) $	(11 353) $

FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT		
Crédit parlementaire - exploitation	12 548 $	10 443 $
Crédit parlementaire - capital d'apport	–	5 000
Crédit parlementaire - crédit de fonds de roulement remboursable	5 000	–
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	17 548 $	15 443 $
Effet des fluctuations du taux de change sur l'encaisse et dépôts à court terme	(728)	1 040
Augmentation (diminution) de l'encaisse et dépôts à court terme	(964)	5 130
Encaisse et dépôts à court terme au début de l'exercice	51 770	46 640
Encaisse et dépôts à court terme à la fin de l'exercice	50 806 $	51 770 $

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Notes aux états financiers

31 mars 2000

1. Nature, structure et financement

Constituée en 1946 en vertu de la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne*, la Corporation est une société d'État mandataire figurant à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

La Corporation agit généralement comme mandataire principal lorsque des pays ou des organismes internationaux désirent acheter des produits et des services du Canada. La Corporation établit des contrats avec des gouvernements étrangers, des organismes internationaux et autres acheteurs. La Corporation établit des contrats d'approvisionnement correspondants avec des entreprises canadiennes.

Le gouvernement a octroyé à la Corporation une somme de 15 millions de dollars comme capital d'apport ainsi qu'un crédit de fonds de roulement remboursable de 5 millions de dollars. Sous réserve de l'approbation du ministre des Finances, la Corporation est aussi autorisée à emprunter des fonds du Trésor jusqu'à concurrence de 10 millions de dollars pour augmenter son fonds de roulement. Chaque année, la Corporation finance ses activités par le biais d'un crédit parlementaire.

La Corporation n'est pas assujettie aux dispositions de la *Loi de l'impôt sur le revenu*.

2. Conventions comptables importantes

Les présents états financiers ont été dressés conformément aux principes comptables généralement reconnus. On trouvera ci-dessous un résumé des principales conventions comptables :

(a) Contrats

La Corporation enregistre la facturation de contrats, et des coûts qui y sont associés, au moment de la livraison et transfère à ce moment le titre au client. Dans le cas de paiements progressifs, elle enregistre la facturation de contrats sur acceptation des factures proportionelles provenant des fournisseurs pour le travail qui a été réalisé.

La Corporation utilise la méthode de l'avancement des travaux pour comptabiliser les contrats qui prévoient des paiements progressifs. On constate le coût des contrats facturés et les revenus connexes au moment de la réception de factures proportionnelles des fournisseurs. Comme le titre de propriété n'a pas encore été cédé au client, la Corporation considère les paiements progressifs aux fournisseurs comme un actif et les paiements progressifs reçus des clients comme un passif. Les paiements progressifs connexes sont réduits à mesure que les livraisons sont acceptées par le client.

Les paiements progressifs des clients et aux fournisseurs représentent respectivement les versements des acheteurs étrangers et aux exportateurs canadiens en vertu de contrats permettant le recouvrement partiel des coûts (généralement 75 %) liés au travail effectué en vue de mener un contrat à terme. Étant donné que le paiement passe à l'exportateur canadien, le passif est compensé en grande partie par les actifs inscrits au bilan.

Les avances des clients et aux fournisseurs constituent un acompte versé après la conclusion du contrat, avant qu'aucun travail n'ait été entamé.

Les coûts supplémentaires des contrats engagés lorsque les fournisseurs ne s'acquittent pas de leurs obligations envers la Corporation sont déterminés cas par cas. Ces coûts son portés à l'état des résultats de l'exercice au cours duquel l'inexécution a eu lieu et l'on peut déterminer de façon raisonnable les coûts supplémentaires à être engagés par la Corporation.

La Corporation effectue un recouvrement de ses coûts sur un certain nombre de contrats, principalement sur les ventes internationales. La capacité de recouvrement de ses coûts est limitée par la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* et les accords internationaux. Les montants sont constatés lorsqu'ils sont gagnés.

(b) Conversion des devises

Les actifs et passifs exprimés en devises étrangères sont convertis en dollars canadiens au cours du change en vigueur à la fin de l'exercice. Les revenus et les dépenses sont convertis au taux de change moyen pour le mois pendant lequel l'opération a lieu.

Les contrats passés avec des clients étrangers et, par la suite, avec des fournisseurs canadiens sont généralement conclus dans la même devise. C'est par ce moyen et d'autres que la Corporation fait assumer au fournisseur le risque de change.

La Corporation conserve une partie de son fonds de roulement en devises étrangères pour faciliter les mouvements de trésorerie entre clients étrangers et fournisseurs canadiens.

(c) Crédit parlementaire

Le crédit parlementaire est inscrit dans l'état des résultats et bénéfices non répartis de l'exercice pour lequel il a été approuvé.

(d) Régime de retraite

Les employés de la Corporation sont couverts par le Régime de pensions de retraite de la fonction publique qui est administré par le gouvernement du Canada. Aux termes des lois actuelles, les cotisations que verse la Corporation au Régime sont limitées à un montant égal aux cotisations versées par l'employé au titre de ses services rendus au cours de l'exercice. Ces cotisations représentent le total des obligations de la Corporation découlant du régime de retraite et sont imputées aux résultats sur une base courante. Selon les lois actuelles, la Corporation n'est pas tenue de verser des cotisations à l'égard des insuffisances actuarielles du Compte de pension de retraite de la fonction publique.

(e) Avantages sociaux futurs

Les employés de la Corporation ont droit à des indemnités de cessation d'emploi calculées d'après le niveau de salaire en vigueur au moment du départ, conformément aux conventions collectives et aux conditions d'emploi. Le passif relatif à ces indemnités est inscrit dans les comptes à mesure que les employés les accumulent.

La direction se fonde sur les droits actuels pour estimer le passif relatif aux indemnités de cessation d'emploi.

3. Encaisse et dépôts à court terme

Au 31 mars 2000, l'encaisse et les dépôts à court terme englobent ce qui suit :

(en milliers)	Exercice terminé le 31 mars 2000		1999	
	Devises initiales	Dollars canadiens	Devises initiales	Dollars canadiens
Dollars canadiens	29 221 $	29 221 $	27 381 $	27 381 $
Dollars américains	14 039	20 349	13 707	20 680
Dollars australiens	791	697	2 594	2 482
Deutsche mark	516	368	527	440
Livres sterling	74	171	323	787
		50 806 $		51 770 $

La Corporation investit dans des dépôts à court terme de banques canadiennes de l'Annexe A ou B. Au 31 mars 2000, l'échéance moyenne était inférieure à 3 jours (1 jour en 1999). Le rendement global du portefeuille, au 31 mars 2000, était de 5,7 % (4,9 % en 1999). La valeur comptable de l'encaisse et des dépôts à court terme avoisine la valeur au marché.

En ce qui concerne l'encaisse et les dépôts à court terme, une somme de 25 639 000 $ (35 695 000 $ en 1999) représente les fonds reçus des clients étrangers qui seront remis aux fournisseurs canadiens à des dates ultérieures conformément aux contrats. Lorsqu'il y a passation de contrats, ces fonds peuvent accumuler de l'intérêt au crédit de l'exportateur canadien ou du client étranger.

4. Débiteurs et créditeurs et charges à payer

Les débiteurs doivent être réglés selon les modalités commerciales internationales normales et ne portent pas d'intérêt.

Les créditeurs doivent être réglés selon les modalités commerciales normales, sauf ceux à verser aux petites et moyennes entreprises, qui sont réglés dans les quinze jours. Aucun intérêt n'est versé dans l'un ou l'autre cas.

5. Provision pour frais supplémentaires de contrats

La Corporation peut devoir assumer des frais supplémentaires de contrats en cas de manquement de la part des fournisseurs. Au 31 mars 2000, la Corporation avait comptabilisé, selon la meilleure estimation de la direction, une provision de 2 819 000 $ (279 000 $ en 1999) pour des frais supplémentaires de contrats qui seront engagés par la Corporation afin de s'acquitter de ses obligations contractuelles.

6. Obligations contractuelles

La Corporation est tenue de réaliser de nombreux contrats avec des clients étrangers. Au 31 mars 2000, la valeur globale des contrats en cours était de l'ordre de 1,1 milliard de dollars (1,1 milliard en 1999).

Dans le cadre du Programme de paiements proportionnels, la Corporation indemnise également les institutions financières participantes pour les sommes avancées aux fournisseurs canadiens. Pour compenser ces indemnités, la Corporation peut revendiquer la propriété des travaux en cours dans le cas où un

exportateur canadien ne parvient pas à achever un contrat. Au 31 mars 2000, les indemnités non rembourses s'élèvent à 9 331 000 $ (6 804 000 $ en 1999).

7. Éventualités

En 1997, on a signifié à la Corporation une demande d'introduction d'instance découlant de ses opérations de sous-traitance. Bien que les dommages-intérêts demandés par les demandeurs soient importants, selon l'avis du conseiller juridique, il n'est pas possible de déterminer pour l'instant la responsabilité possible de la Corporation et les dommages découlant d'une telle responsabilité.

Tout montant que devra payer la Corporation, le cas échéant, sera comptabilisé au cours de l'exercice où il pourra être déterminé.

8. Crédit de fonds de roulement remboursable

Au cours de l'exercice, la Corporation a reçu du gouvernement du Canada des crédits s'élevant à 17 548 000 $. Le Conseil du Trésor a indiqué que cette somme comprenait une avance de fonds de roulement remboursable de 5 000 000 $; la Corporation a donc inscrit ce montant à titre de crédit de fonds de roulement remboursable. Cette contribution est remboursable par des réductions suivantes du niveau de financement : 2 500 000 $ par année en 2001-2002 et 2002-2003.

Le solde de 12 548 000 $ a été octroyé pour les frais d'exploitation de l'exercice et inscrit à l'état des résultats et bénéfices non répartis.

9. Contrats facturés

Les contrats facturés différent du volume des opérations de la Corporation, qui est le terme employé pour décrire la valeur totale des contrats et des modifications connexes signés durant l'exercice. Le volume des opérations pour l'exercice terminé le 31 mars 2000 se chiffrait à 1,1 milliard de dollars (748 millions en 1999).

La Corporation facilite la vente de biens canadiens à des gouvernements étrangers, à des organismes internationaux et à d'autres acheteurs à travers le monde. Les contrats facturés ont été répartis comme suit :

	Exercice terminé le 31 mars	
(en milliers de dollars)	2000	1999
Gouvernement et acheteurs des États-Unis	645 670 $	527 393 $
Autres gouvernements et acheteurs étrangers	222 380	242 869
Organismes des Nations Unies	29 676	18 447
	897 726 $	788 709 $

10. Opérations entre apparentés

La Corporation a des liens de propriété commune avec tous les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada. La Corporation transige avec ces entités dans le cours normal de ses affaires.

Outre les opérations indiquées ailleurs dans les présents états financiers, la Corporation a effectué les opérations suivantes avec des apparentés.

(a) Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Généralement, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada offre à la Corporation des services de gestion de contrats qui sont facturés à des taux prédéterminés et calculés, en partie, sur le montant des contrats obtenus. Ce ministère fournit également certains services au prix coûtant. Au cours de l'exercice terminé le 31 mars 2000, le coût de ces services a atteint 3 700 000 $ (3 083 000 $ en 1999) et est inclus dans les frais d'administration.

Dans un cas, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada offre à la Corporation des services de gestion de contrat sans frais supplémentaires. On estime que le coût de ces services serait proche de 1 million de dollars en se fondant sur la somme qui a été transférée du niveau de financement de la Corporation à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. La valeur de ces services n'est pas consignée dans les comptes de la Corporation.

(b) Ministère de la Justice

Le ministère de la Justice représente la Corporation dans certaines causes. La Corporation paie les honoraires et les frais pour des poursuites particulières. Pour l'exercice terminé le 31 mars 2000, les honoraires et les frais juridiques pour les poursuites particulières se sont chiffrés à 434 000 $ (479 000 $ en 1999) et sont inclus dans les frais d'administration.

À la suite de toutes les opérations entre apparentés, les montants dus par ces parties et à celles-ci qui sont inclus dans les débiteurs et les créditeurs sont respectivement de 506 000 $ (136 000 $ en 1999) et de 574 000 $ (888 000 $ en 1999).

11. Assurance

La Corporation a obtenu une assurance d'inexécution qui la couvre contre des frais supplémentaires de contrats dépassant 4 millions de dollars par an, avec une couverture maximale de 75 millions.

En outre, la Corporation est assurée contre les risques particuliers reliés à la fraude, aux installations informatiques et aux logiciels, au mobilier et aux accessoires de bureau, aux accidents de voyage et aux frais médicaux.

12. Engagements en vertu d'un bail

En vigueur le 1er octobre 1995, la Corporation a signé un bail de dix ans pour des locaux de bureaux. Les versements annuels de loyer pour la durée du bail s'établissent aux environs de 775 000 $.

13. Rapprochement des résultats d'exploitation nets avant crédit parlementaire avec l'encaisse utilisée pour les activités d'exploitation

(en milliers de dollars)	Exercice terminé le 31 mars 2000	1999
Résultats d'exploitation nets avant crédit parlementaire	(12 357) $	(9 793) $
Redressements aux fins du rapprochement des résultats nets à l'encaisse nette utilisée pour les activités d'exploitation :		
(Augmentation) diminution des débiteurs	(27 688)	19 180
(Augmentation) diminution des avances aux fournisseurs	(12 930)	11 654
(Augmentation) des paiements proportionnels aux fournisseurs	(30 564)	(4 841)
Augmentation (diminution) des créditeurs et charges à payer	21 100	(17 618)
Augmentation (diminution) des avances des clients	9 546	(13 314)
Augmentation des paiements proportionnels des clients	31 775	5 676
Augmentation (diminution) de la provision pour frais supplémentaires de contrats	2 540	(1 243)
Augmentation (diminution) des indemnités de cessation d'emploi	66	(14)
Total des redressements	(6 155)	(520)
Perte (gain) sur change	728	(1,040)
Encaisse utilisée pour les activités d'exploitation	(17 764) $	(11 353) $